administración contemporánea

SEXTA EDICIÓN

Gareth R. Jones | Jennifer M. George



Administración
contemporánea



Para Nicholas y Julia

Administración contemporánea

Sexta edición

Gareth R. Jones
Texas A&M University

Jennifer M. George
Rice University

Revisión técnica:

Margarita Bárcenas Salas
Alma Delia Pérez Otero
División de negocios
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Ciudad de México

Ignacio Cacho de la Riva
Universidad La Salle, México, D.F.

Melva Ronnie Vargas Cuadrado
Universidad Anáhuac Norte, México, D.F.



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SÃO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editora de desarrollo: María Teresa Zapata Terrazas
Supervisor de producción: Zeferino García García
Traductores: Pilar Carril Villarreal
Adolfo Deras Quiñones
Roberto Andrés Haas García

ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA
Sexta edición



A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** Companies*, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón,
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0292-6
(ISBN edición anterior: 978-970-10-5624-0)

0-07-353043-3

0123456789 109876543210

Impreso en México *Printed in Mexico*

Contenido breve

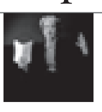
Contenido

Parte Uno La administración

Capítulo Uno

Los administradores y la administración

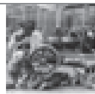




Objetivos de aprendizaje

Capítulo Dos

La evolución del pensamiento administrativo



Objetivos de aprendizaje

Ejemplos

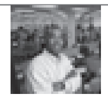
Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido

Capítulo Tres El gerente como persona: valores, actitudes, emociones y cultura 72





Objetivos de aprendizaje

Capítulo Cuatro Ética y responsabilidad social 108



Objetivos de aprendizaje

Ejemplos

Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido

Ejemplos

Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido

Ejemplos

Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido

Parte Cuatro Organización y control

Ejemplos

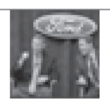
Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido







Ejemplos

Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido

Capítulo Trece Motivación y desempeño 460



Capítulo Catorce Liderazgo 494



Ejemplos

Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido

Capítulo Quince — Grupos y equipos eficaces 526





Capítulo Dieciséis — Promover la comunicación eficaz 564



Ejemplos

Administración práctica

Ejemplos

Administración práctica

Contenido

Capítulo Diecisiete Manejo de conflictos, políticas y negociaciones 602

Capítulo Dieciocho Uso de tecnología de la información avanzada para mejorar el desempeño 632

Prefacio

En esta sexta edición de nuestro libro, *Administración Contemporánea*, mantenemos nuestro lema de brindar a los estudiantes la relación más contemporánea y actualizada del cambiante entorno de la administración y de las prácticas de esta actividad. Al revisar nuestro libro, persistimos en nuestro objetivo de que nuestro texto resulte pertinente e interesante para los estudiantes; algo que, por la retroalimentación de profesores y estudiantes, sabemos que los atrae y los impulsa a realizar el esfuerzo necesario para asimilar el material del texto. Seguimos reflejando los cambios que se están dando en la práctica de la administración al incorporar a nuestro texto las tendencias más recientes de la teoría y la investigación de la administración, además de brindar ejemplos reales y actuales de las formas en que gerentes de compañías grandes y pequeñas han respondido a los cambios que están ocurriendo. De hecho, en esta sexta edición aumentamos nuestro enfoque en los negocios pequeños; el texto incluye muchos más ejemplos de las oportunidades y los retos que enfrentan los fundadores, gerentes y empleados de los negocios pequeños.

La cantidad y la complejidad de los retos estratégicos, organizacionales y de recursos humanos que enfrentan los gerentes y todos los empleados han seguido aumentando a partir del 2000. En casi todas las compañías, los gerentes de todos los niveles juegan a "actualizarse" mientras se esfuerzan por superar esos retos implementando técnicas y prácticas de administración nuevas y mejoradas. Hoy, diferencias relativamente pequeñas de desempeño entre compañías, por ejemplo, en la velocidad en la que llevan al mercado productos o servicios nuevos, o en las formas en que motivan a sus empleados para que ideen nuevas formas para reducir costos o mejorar el desempeño, pueden combinarse para otorgar a una compañía una ventaja competitiva significante sobre otra. Los gerentes y las compañías que recurren a técnicas y prácticas de administración probadas en su toma de decisiones y sus acciones con el tiempo aumentan su eficacia. Las compañías y los gerentes que son más lentos para implementar nuevas técnicas y prácticas de administración se encuentran afectados por una creciente desventaja competitiva que les resulta más difícil recuperar. Por ello, en muchos sectores de la economía hay disparidades cada vez más grandes entre las compañías de más éxito, cuyo desempeño alcanza nuevas alturas y sus competidores más débiles, debido a que sus gerentes han tomado mejores decisiones sobre la forma de aprovechar los recursos de la compañía de las maneras más eficientes y eficaces.

Los retos que enfrentan los gerentes siguen acumulándose a medida que las organizaciones se ven afectadas por cambios en el entorno mundial, como un creciente abastecimiento externo mundial y mayores precios de la mano de obra y las materias primas. Además, la revolución en la tecnología de la información digital ha transformado la forma en que los gerentes toman decisiones en todos los niveles jerárquicos de una compañía y en todas sus funciones y divisiones mundiales. Esta edición sigue examinando esos retos emergentes. Por ejemplo, ampliamos nuestra exposición del abastecimiento externo mundial y examinamos los muchos aspectos gerenciales que deben tomarse en cuenta cuando millones de puestos funcionales de tecnología de la información, de servicio al cliente y de producción se están mudando al extranjero. De manera similar, la creciente globalización significa que los gerentes deben responder a los efectos de las grandes diferencias en las reglas y los reglamentos legales así como en los valores y las normas éticas que prevalecen entre los países del mundo. Muchas compañías y sus directivos, por ejemplo, han sido acusados de no tomar en cuenta las condiciones de trabajo esclavizantes en las que se fabrican en el extranjero los productos que ellos venden.

Otros retos importantes que seguimos ampliando en esta nueva edición incluyen el impacto de la creciente diversidad de la fuerza laboral de las empresas y la forma en que esa creciente diversidad obliga a los gerentes a saber cómo y por qué las personas difieren para que ellos puedan administrar y aprovechar con eficacia los beneficios que esa diversidad le aporta al desempeño. Parte esencial de este proceso es el uso de la nueva tecnología de la información para mejorar todos los aspectos de las operaciones de una organización y, por ende, la eficiencia y la atención a los clientes. También lo es la necesidad continua de innovar y mejorar la calidad de los bienes y servicios, así como las formas en que se producen, para permitir que una organización compita con eficacia. Revisamos de manera significativa esta edición de *Administración Contemporánea* para tener en cuenta esos desafíos de los gerentes y sus organizaciones.

Grandes cambios en el contenido

En esta edición no alteramos la organización de nuestros capítulos; siguen la misma secuencia que la edición anterior. Los profesores nos dijeron que les gustan los cambios que hicimos la última vez y que mejoran la experiencia de aprendizaje. Por ejemplo, aprueban la forma en que integramos nuestra cobertura del espíritu emprendedor en el capítulo 7, "Toma de decisiones, aprendizaje, creatividad y espíritu emprendedor", porque complementa la discusión sobre creatividad y permite debatir los múltiples aspectos que intervienen en la toma de decisiones eficaces a la larga. De igual forma, fue bien recibida nuestra secuencia de dos capítulos sobre la estrategia como un medio para mejorar la ventaja competitiva: el capítulo 8 que habla sobre las estrategias de los niveles negocio y corporación, y el capítulo 9 que se enfoca en las estrategias del nivel funcional.

Nuevamente, alentados por el creciente número de profesores y estudiantes que se valen de cada nueva edi-

ción de nuestro libro, y basándonos en las reacciones y las sugerencias tanto de usuarios como de revisores, repasamos y actualizamos nuestro libro de la siguiente manera. Primero, así como incluimos conceptos de investigación nuevos y pertinentes en cada capítulo, de igual forma tuvimos el cuidado de eliminar conceptos de administración obsoletos o marginales. Como siempre, nuestra meta fue la de simplificar nuestra presentación y mantener la atención en los cambios que se han venido dando y que han tenido el mayor impacto sobre los gerentes y las organizaciones. Nuestra meta es la de no sobrecargar a los estudiantes con un contenido excesivo en numerosos capítulos demasiado largos por el solo hecho de incluir una teoría de la administración pasada de moda. En el mundo actual de las descargas de videos, de los bites de sonido y de los mensajes de texto, ofrecer el mejor contenido es mucho más importante que ofrecer cantidades excesivas de contenido, máxime cuando algunos de nuestros estudiantes a menudo se ven sometidos a grandes presiones de tiempo debidas tanto a la necesidad de trabajar largas jornadas laborales a cambio de un sueldo, como a sus compromisos y obligaciones personales.

Segundo, agregamos destacado contenido nuevo sobre administración y recalcamos su importancia mediante numerosos ejemplos nuevos y pertinentes de compañías grandes y pequeñas que aparecen en los nuevos casos de apertura de los capítulos llamados "El reto del administrador", en los muchos ejemplos enmarcados que vienen en cada capítulo y que están personificados por gerentes y empleados de compañías grandes y pequeñas, y en los nuevos casos de cierre de capítulo (tomados de la sección "Case in the News" de diversas ediciones de la revista *BusinessWeek*, principalmente de 2007 y 2008).

El capítulo 1, por ejemplo, incluye un análisis de la toma de decisiones durante las crisis y las implicaciones gerenciales de estas últimas y que son resultado de causas naturales, de causas humanas o de conflictos geopolíticos. Ahora incluye material adicional sobre administración de las crisis y las reversiones, la cual es especialmente pertinente en la economía de hoy por una diversidad de razones, incluidos los efectos de la crisis de las hipotecas "subprime" sobre muchos gerentes y compañías. La administración de las reversiones, o giros totales, también se analiza en otros capítulos, como el capítulo 11. El capítulo 1 también presenta una exposición ampliada sobre ética y diversidad que busca impulsar a los estudiantes a que tomen en cuenta la importancia de comprender las implicaciones de esos aspectos complejos, personales y cargados de valores que aparecen en capítulos posteriores. El capítulo 2 contiene una nueva cobertura de la ética histórica de los negocios y la forma en que se amasaron y se perdieron fortunas al tomar decisiones gerenciales que aumentaron el desempeño de los negocios pero que finalmente dieron lugar a que se promulgaran leyes antimonopolistas para mantener una competencia equitativa y proteger al público.

El capítulo 3 tiene una cobertura actualizada del gerente como persona y de la forma en que las características personales de los gerentes (y de todos los miembros de una organización) influyen en la cultura y la eficacia organizacional así como en su forma de ver y tratar a los demás. Material nuevo y actualizado sobre, por ejemplo, el cambio de las actitudes en el trabajo, la importancia de atender los despidos de una manera comprensiva, las emociones y los estados de ánimo y sus implicaciones, recalcan el panorama contemporáneo de la administración de hoy.

La preocupación del público por el comportamiento ético de los gerentes sigue en aumento debido a los problemas de las hipotecas "subprime" que llevaron a enormes temas de administración de las crisis en las grandes compañías financieras y que posteriormente afectaron a muchas clases de negocios pequeños. En todo el libro, pero en especial en el capítulo 4 que se enfoca en "Ética y responsabilidad social", ampliamos nuestra cobertura de los muchos aspectos relacionados con una conducta y administración éticas. Por ejemplo, analizamos nuevos problemas de ética y dilemas éticos, y ofrecemos más herramientas conceptuales para ayudar a los estudiantes a que sepan mejor cómo tomar decisiones éticas. Ampliamos la cobertura de problemas contemporáneos como el de los directores generales que son culpables de amañar el momento de conceder las opciones de compra de acciones a los directivos para así maximizar las utilidades que puedan obtener al vender esas opciones. Asimismo, analizamos nuevos aspectos relacionados con los cuantiosos sueldos de los directores generales y el creciente interés del público porque se establezcan controles a la forma en que se fija la retribución de los directores generales, sobre todo cuando se compara con la forma en que se establece el salario mínimo que reciben los obreros que menos ganan. También se incluye nuevo material sobre el efecto que tienen las opciones de compra de acciones sobre el desempeño de una compañía y que da a entender que el abuso de dichas opciones puede afectar negativamente el desempeño. Como ejemplo final, incluimos una nueva cobertura de la ética en las instituciones no lucrativas, cuyos gerentes también deben someterse a un escrutinio que garantice que no dediquen recursos de la organización a sus metas personales en vez de dedicarlos a las personas y las causas que están supuestos ayudar. Asimismo, el ejercicio de ética que viene al final de cada capítulo sigue siendo un sello popular de nuestro libro.

El capítulo 5, "Administración de empleados diversos en un entorno multicultural", se centra en la administración eficaz de las muchas facetas de la diversidad en las organizaciones para el bien de todos. Entre los nuevos temas que presentamos están la creciente diversidad de la población y la fuerza laboral y formas de aprovechar los beneficios de la diversidad; cómo garantizar que todos los empleados sean tratados con equidad y no se les discrimine; y las implicaciones de las discapacidades, la orientación sexual y la religión en el lugar de trabajo. Para atender esos aspectos actuales, en esta época en que tantas compañías enfrentan demandas legales por discriminación de cientos de millones de dólares, analizamos formas de administrar con eficacia la diversidad para eliminar la discriminación y el acoso sexual.

El capítulo 6, con un recuento de las fuerzas de los entornos nacional e internacional, también se revisó para reflejar los cambios incesantes que afectan a las organizaciones. Por ejemplo, describe la forma en que la creciente competencia mundial y el libre comercio, junto con el surgimiento de numerosas asociaciones regionales y mundiales de libre comercio, han cambiado el proceso mundial de creación de valor. Al mismo tiempo, describe la forma en que el surgimiento de nuevos distribuidores poderosos, como los distribuidores de cerveza y vino de Estados Unidos, pueden cambiar las fuerzas competitivas de un país. Además, brindamos más cobertura a la necesidad de realizar adaptaciones mundiales, como la necesidad de adecuar la comida para adaptarla a los gustos de las diferentes culturas así como la forma en IKEA sobresale en la fabricación de muebles que satisfacen las necesidades de clientes en diferentes países, a medida que se expande por el mundo.

El capítulo 7, "Toma de decisiones, aprendizaje, creatividad y espíritu emprendedor", incluye una exposición de los nuevos desarrollos en estas áreas importantes. Por ejemplo, incluimos una exposición sobre los emprendedores sociales que buscan formas creativas de atender los problemas y las necesidades sociales con el fin de mejorar la sociedad y el bienestar mediante actividades como la reducción de la pobreza y del analfabetismo, y la protección del medio ambiente natural. Analizamos los retos que enfrentan los emprendedores sociales y cómo pueden superar esos retos. En forma más general, analizamos la forma en que los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas pueden mejorar la toma de decisiones, el aprendizaje y la creatividad en sus organizaciones.

En respuesta a los comentarios de revisores, seguimos mejorando nuestro enfoque en nuestros dos capítulos sobre estrategias. El capítulo 8 se volvió a redactar y ahora se enfoca en las estrategias del nivel corporativo, global y del negocio. En el capítulo 9, ampliamos nuestra cobertura de las estrategias funcionales a la administración de las actividades de la cadena de valores, incorporando el material sobre innovación del capítulo 19. Esos cambios nos permitieron aumentar los vínculos entre los diferentes niveles de la formulación de estrategias pero manteniendo un fuerte enfoque en la administración de las operaciones y los procesos.

En el capítulo 8 ampliamos el enfoque en el uso de estrategias para crear ventaja competitiva. Empezamos analizando este tema en nuestro caso de apertura, el cual contrasta el desempeño de los dos minoristas en electrónica, Best Buy y Circuit City, y el capítulo atiende la pregunta de por qué diferentes clases de estrategias se traducen en diferentes niveles de desempeño en una compañía. Ampliamos el tema con una nueva visión en las fortunas cambiantes del sector de los juguetes y por qué Mattel perdió terreno. Después vemos cómo el dinámico director general de Campbell Soup está reorganizando esa compañía imbuyéndole un enfoque nuevo en alimentos más saludables y nutritivos con objeto de mejorar la ventaja competitiva de la compañía. En el capítulo 9, seguimos explorando la forma en que las compañías pueden formular nuevas estrategias del nivel funcional para mejorar la eficiencia, la calidad, la innovación y la atención oportuna a los clientes. Nuestra cobertura de la ACT aumenta, incluido el enfoque Six Sigma que implica crear equipos de agentes expertos en el cambio, conocidos como "cinturones verdes y cinturones negros", para tomar el control del proceso de búsqueda y solución de problemas y después capacitar a otros empleados en cómo implementar las soluciones. Luego, en un marco nuevo, describimos cómo la cadena de hoteles Starwood está implementando Six Sigma para mejorar el desempeño de sus hoteles. También presentamos nuevo material sobre la necesidad de mantener la administración de la cadena de valor a lo largo del tiempo y los problemas que implica hacer que los gerentes se comprometan a trabajar en aumentar continuamente los estándares de desempeño.

En los capítulos 10 y 11 ofrecemos una nueva cobertura de la estructura organizacional y analizamos formas en que las compañías están enfrentando la necesidad de reorganizar sus jerarquías y su forma de hacer negocios conforme cambia el entorno y aumenta la competencia. En el capítulo 9, por ejemplo, analizamos la forma en que compañías como Liz Claiborne y Pier One se reorganizaron para mejorar su desempeño nacional, o como Nokia reorganizó su estructura operativa global para aumentar sus ventas internacionales. En el capítulo 11, proseguimos con este tema viendo cómo ciertas compañías están cambiando sus sistemas de control para motivar mejor a sus empleados, como Microsoft y Walt Disney, que tratan de encontrar los sistemas de recompensas y evaluación precisos para conservar su ventaja competitiva mundial.

También actualizamos y ampliamos nuestro estudio de las muchas formas en que los gerentes pueden organizar, administrar y dirigir a los empleados en sus compañías. Por ejemplo, el capítulo 12 incluye una presentación de la forma en que un buen trato a los empleados puede traducirse en clientes satisfechos, las medidas que toman compañías pequeñas como Fog Creek Software para reclutar a empleados sobresalientes, el uso de revisiones de los antecedentes, el papel de la asesoría personal en las organizaciones, los diferenciales de sueldos y las prestaciones amigables para la familia. Como un ejemplo más, el capítulo 13 abre con el caso de Enterprise Rent-a-Car, uno de los mayores reclutadores de recién graduados universitarios y los pasos que da para capacitar y motivar con eficacia a sus empleados. Este capítulo también incluye un análisis de la conducta socialmente motivada y ejemplos de personas que están motivadas en favor de la sociedad para beneficiar a los demás con una variedad de factores, incluida la protección del medio ambiente y, de manera más general, incluye un trato actualizado de los muchos pasos que pueden dar los gerentes y las organizaciones para tener una fuerza laboral altamente motivada.

El capítulo 14 destaca la importancia crítica de contar con un liderazgo eficaz en las organizaciones y los factores que contribuyen a que los gerentes sean líderes eficaces, incluye una exposición del liderazgo servil con un ejemplo real del mismo en Zingerman's, incluye una exposición actualizada del transformacional ilustrado con un ejemplo

actual del mismo por parte de Sue Noke en T-Mobile, e incluye una exposición de la forma en que la inteligencia emocional puede ayudar a los líderes a responder apropiadamente cuando se dan cuenta de que cometieron un error. El capítulo 15 ofrece una cobertura ampliada y actualizada de la administración eficaz de los equipos, incluidos los equipos virtuales. El capítulo 16 incluye una cobertura actualizada de las comunicaciones eficaces y de cómo, dada la multitud de avances en la tecnología de la información y las nuevas formas en que pueden ayudar y facilitar la colaboración, los gerentes y las organizaciones pueden aprovechar esos adelantos de modo que ayuden, y no que involuntariamente eviten, la eficacia y la innovación organizacionales. El capítulo 17 incluye un planteamiento actualizado de la tarea crítica de administrar con eficacia los conflictos y la política en las organizaciones, y cómo negociar con eficacia en un nivel mundial.

Estamos convencidos de que los cambios importantes que le hicimos a esta sexta edición de *Administración Contemporánea* reflejan los cambios que están ocurriendo en la administración y el lugar de trabajo; también consideramos que brindan una relación de la administración que habrá de estimular y desafiar a los estudiantes a pensar en su futuro en el mundo de las organizaciones.

Énfasis único en la administración aplicada contemporánea

Al revisar nuestro libro, mantuvimos en un primer plano el hecho de que nuestros usuarios y revisores favorecen plenamente nuestros esfuerzos por integrar las teorías y los aspectos de la administración contemporánea al análisis de la administración y las organizaciones. Como en las ediciones anteriores, nuestra meta fue la de integrar teorización e investigación nuevas y clásicas al marco contemporáneo que es compatible con los enfoques tradicionales en la administración como la planificación, la organización, la dirección y el control, pero que trasciende este enfoque tradicional.

Los usuarios y los revisores informan que los estudiantes aprecian y disfrutan nuestra presentación de la administración, una presentación cuya pertinencia resulta obvia hasta para quienes carecen de una exposición al contexto de la administración de la vida real. A los estudiantes les gusta el contenido del libro y la forma en que relacionamos la teoría de la administración con ejemplos de la vida real para comunicar el mensaje de que la administración importa tanto porque determina cuán bien se desempeña una organización y porque los gerentes y las organizaciones afectan las vidas de las personas de dentro y fuera de la organización, como los clientes y los accionistas.

Nuestro planeamiento contemporáneo no sólo nos ha inducido a analizar muchos conceptos y aspectos que no se tratan en otros libros de texto sobre administración, sino que también se refleja en la forma que elegimos para organizar y exponer esos aspectos de la administración. También nos esforzamos lo más que pudimos para devolver al gerente al centro del tema de la administración, es decir, que redactamos nuestros capítulos desde la perspectiva de los gerentes actuales y futuros para ilustrar, de una manera práctica, los problemas y las oportunidades que enfrentan y la forma en que podrían solventarlos con eficacia. En el capítulo 3, por ejemplo, brindamos un recuento integrado de personalidad, actitudes, emociones y cultura; en el capítulo 4, un enfoque en la ética desde la perspectiva de un estudiante y de un gerente; en el capítulo 5, un recuento a fondo de cómo administrar la diversidad con eficacia y erradicar el acoso sexual. En los capítulos 8 y 9, nuestro recuento integrado de la estrategia recalca la multiplicidad de decisiones que deben tomar los gerentes mientras desempeñan su papel más importante: aumentar la eficiencia, la eficacia y el desempeño organizacionales.

Nuestro enfoque práctico también puede observarse claramente en los tres últimos capítulos del libro, que cubren los temas de promover comunicaciones efectivas, administrar los conflictos, la política y las negociaciones organizacionales, así como aprovechar la tecnología de la información a fin de aumentar el desempeño organizacional. Esos capítulos ofrecen un enfoque conductual y amigable para que los estudiantes comprendan los aspectos de la administración implícitos en una comunicación persuasiva, una negociación y en la implementación de sistemas de información avanzados para crear una ventaja competitiva.

Organización flexible

Otro factor de interés para los profesores tiene que ver con la forma en que agrupamos los capítulos de modo que ellos puedan enseñar el material de los capítulos en el orden que mejor se adapte a sus necesidades. Por ejemplo, aquel profesor más micro-orientado puede ir del capítulo 1 al 5, junto con los capítulos 12 al 16 y después atacar los capítulos más macros. En cambio el profesor más macro-orientado puede atacar los capítulos 1 y 2, después ir del 6 al 11, saltar del 16 al 18, y por último dedicarse a los capítulos micro, del 3 al 5, y del 12 al 15. Nuestra secuencia de partes y capítulos deja a los instructores en libertad para armar el curso que mejor se adapte a sus necesidades. Los profesores no están atados al marco de la planificación, la organización, la dirección y el control, aun cuando nuestra presentación siga siendo congruente con ese enfoque.

Reconocimientos

Encontrar una forma de integrar y presentar la literatura sobre administración contemporánea en rápida expansión y hacerla interesante y significativa para los estudiantes no es tarea fácil. Al escribir y revisar los diversos borradores de *Administración Contemporánea*, tuvimos la fortuna de contar con la ayuda de varias personas que contribuyeron mucho a la forma final del libro. Primero, le estamos agradecidos a Michael Ablassmeir, nuestro editor patrocinador principal, por su apoyo y compromiso permanentes a nuestro proyecto y por encontrar siempre formas de aportarnos los recursos que necesitamos para mejorar y afinar continuamente nuestro libro. Segundo, le estamos agradecidos a Laura Griffin, nuestra editora de desarrollo, por su habilidad para coordinar el progreso del libro; y a ella y a Anke Braun Weekes, nuestra gerente de marketing principal, por brindarnos la retroalimentación y la información concisas y oportunas de profesores y revisores que nos permitieron adaptar el libro a las necesidades de su mercado objetivo. También agradecemos a JoAnne Schopler y Pam Verros por llevar a cabo un diseño impresionante; a Kathryn Mikulic por coordinar el proceso de producción; a Margaret Richardson de Sosa (Rice University) y Patsy Hartmangruber (Texas A&M University) por brindar un excelente apoyo de procesamiento de texto y gráficas; y a Iliya Atanasov (Rice University) por su ayuda en la investigación. También estamos agradecidos a los numerosos colegas y revisores que nos brindaron su retroalimentación útil y detallada, así como sus comentarios perceptivos y sugerencias valiosas para mejorar el manuscrito.

Producir cualquier trabajo competitivo es un reto. Producir un libro de texto realmente inducido por el mercado requiere un tremendo esfuerzo que va más allá de sólo conseguir las revisiones del borrador de un manuscrito. Para desarrollar *Administración Contemporánea*, nuestra meta era simple: ¡ser el mejor conjunto de texto y complemento sobre principios de la administración inducido por el cliente jamás publicado! Con la meta de superar las expectativas tanto de maestros como de estudiantes, llevamos a cabo uno de los planes más agresivos de desarrollo de un producto jamás intentados en la publicación de un libro de texto. Cientos de profesores intervinieron en actividades de desarrollo que fueron de grupos de enfoque regionales a revisiones y encuestas del manuscrito y su suplemento. Por lo mismo, confiamos en asegurarle, y también a sus estudiantes, nuestros clientes, que cada aspecto de nuestro texto y paquete de soporte reflejan sus consejos y necesidades. Estamos seguros de que cuando lo revise su reacción va a ser: "¡Nos hicieron caso!"

Extendemos nuestros agradecimientos sinceros a los profesores que nos brindaron su retroalimentación detallada, capítulo a capítulo, durante el desarrollo de la sexta edición:

Charley Braun, Marshall University

Brad Cox, Midlands Technical College

D. Harold Doty, University of Southern Mississippi

Scott Elston, Iowa State University

Robert C. Hoell, Georgia Southern University

Carol Larson Jones, Cal Poly Pomona, California

Gwen Jones, University of Akron

Don C. Mosley Jr., University of South Alabama

Sabine Turnley, Kansas State University

Isaiah O. Ugboro, North Carolina A&T State University

Y nuestros agradecimientos también para los profesores que contribuyeron de manera significativa a la cuarta y quinta ediciones de *Administración Contemporánea*:

M. Ruhul Amin, Bloomsburg University of PA

Gerald Baumgardner, Pennsylvania College of Technology

James D. Bell, Texas State University

Danielle R. Blesi, Hudson Valley Community College

Barry Bunn, Valencia Community College

Gerald Calvasina, Southern Utah University

Bruce H. Charnov, Hofstra University

Jay Christensen-Szalanski, University of Iowa

Marian Cox Crawford, University of Arkansas-Little Rock

Teresa A. Daniel, Marshall University

Thomas W. Deckelman, Owens Community College

Richard S. DeFrank, University of Houston

Fred J. Dorn, University of Mississippi

Sandra Edwards, Northeastern State University
Kim Hester, Arkansas State University
Anne Kelly Hoel, University of Wisconsin-Stout
Gwendolyn Jones, University of Akron
Kathleen Jones, University of North Dakota
Joanne E. Kapp, Siena College
Nicholas Mathys, DePaul University
Daniel W. McAllister, University of Nevada–Las Vegas
Douglas L. Micklich, Illinois State University
Clive Muir, Stetson University
Karen Overton, Houston Community College
Gary Renz, Webster University
L. Jeff Seaton, University of Tennessee–Martin
Fred Slack, Indiana University of Pennsylvania
M. James Smas, Kent State University

Favor de advertir que las listas anteriores no incluyen los más de 160 profesores universitarios que revisaron o contribuyeron a las ediciones anteriores del texto.

Por último, estamos agradecidos a dos niños increíblemente maravillosos, Nicholas y Julia, por ser todo lo que son y por la felicidad que aportan a todos aquellos que los conocemos.

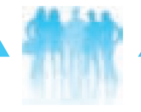
Gareth R. Jones
Mays Business School
Texas A&M University

Jennifer M. George
Jesse H. Jones Graduate School of Management
Rice University

Visita guiada

Cobertura temprana de la sección Perfil del administrador. El capítulo 3 "El gerente como persona: valores, actitudes, emociones y cultura" trata de la naturaleza y el significado de la cultura organizacional. La cobertura temprana de estos temas motiva y permite a los estudiantes aplicar y relacionar los conceptos así como conectarse a los materiales a través de los instrumentos de autoevaluación incluidos en el texto.

PERFIL DEL GERENTE A LO LARGO DEL TEXTO: Esta sección, incluida en cada capítulo, se enfoca en cómo hacen los administradores para cambiar sus organizaciones. Estos ejemplos ubicados dentro de muchos capítulos dan a los estudiantes la oportunidad de reflexionar en cómo los administradores, en lo individual, enfrentan los retos de trabajo reales, relacionados con los conceptos y los ayuda a entender cómo se aplican en el mundo real.



Perfil del gerente

¿Quién hubiera pensado que *Trabajos sucios* sería un éxito?

Difícilmente sería Mike Rowe la persona en quien uno hubiera pensado para crear un programa tan exitoso como *Dirty Jobs* (Trabajos sucios) de Discovery Channel.[25] No es el tipo más ambicioso, y como actor durante más de 20 años nunca hizo algo realmente notable; sus experiencias de trabajo han ido desde presentarse con la Ópera de Baltimore hasta vender diamantes de fantasía en QVC en la TV, y aparecer en los comerciales de Tylenol.[26] Mientras conducía un programa local de TV en CBS-5 en San Francisco, a Rowe le surgió la idea que está detrás de *Dirty Jobs*. Rowe hizo un segmento en el programa llamado "Somebody's Gotta Do It", a los televidentes les gustó y en lo personal fue para él una revelación.[27]



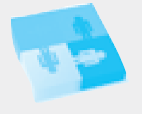
La apertura a la experiencia de Mike Rowe le ha permitido una valoración real de toda clase de trabajos y empleos.

Su apertura a la experiencia lo llevó a tratar de desarrollar un programa de TV que lo presentara trabajando como aprendiz de hombres y mujeres que realizan las clases de trabajo duro, sucio, del cual dependemos todos y nadie quiere hacer (piense en barrenderos de cuevas de murciélagos, cultivadores de gusanos de estiércol, limpiadores de accidentes mortales en carreteras, inspectores de drenaje, criadores de cerdos, etc.).[28] Como él dice, su programa presenta "hombres y mujeres que hacen la clase de trabajos que hacen posible la vida civilizada para el resto de nosotros".[29] Aunque al principio tuvo dificultades para encontrar un hogar para *Dirty Jobs* (el Discovery Channel lo rechazó dos veces antes de aceptar pasar al aire una serie piloto en 2003), el programa ha tenido buen éxito, habiéndose transmitido 700 veces en 2007, y es el programa número uno de Discovery Channel, de acuerdo con David Zaslav, director general de Discovery Communications.[30]

La apertura a la experiencia de Rowe le permite bajar y ensuciarse con lo mejor de ellos, poner la mano en toda clase de trabajos sucios, y disfrutarlo plenamente. Como sería de esperar, sucede toda clase de contratiempos, y ello es parte de la diversión. Y Rowe ha llegado a apreciar la formalidad de los trabajadores que presenta, "la celebración del trabajo, y la mezcla de dolor y diversión".[31] Es interesante que, cómo alguien que nunca había apreciado demasiado el valor del trabajo duro en el pasado, *Dirty Jobs* ha inspirado en Rowe un sano respeto y admiración por la gente que se hace cargo de toda clase de trabajos sucios, trabaja fuerte en ellos, y queda contento cuando el trabajo se ha concluido.[32]

¡Nuevo! Completamente actualizado
Este libro presenta la cobertura más actual de los últimos sucesos en administración. Cada capítulo de la sexta edición ha sido actualizado minuciosamente para garantizar que los estudiantes aprendan de las últimas investigaciones y practica.

¡NUEVO! AUMENTO DEL NÚMERO DE EJEMPLOS DE PYMES: Para garantizar que los estudiantes vean la clara conexión ente los conceptos enseñados en su curso de principios de la administración y la aplicación en sus futuros empleos en una pequeña o mediana empresa, Jones y George han ampliado el número de ejemplos de las oportunidades y desafíos que enfrentan fundadores, administradores y empleados de las pequeñas empresas.



Retos y oportunidades en Pymes

EJEMPLOS RICOS Y RELEVANTES: Nuestros revisores elogiaron en forma unánime la extensa gama y la profundidad de los ejemplos ricos e interesantes con que ilustramos el material del capítulo y le infundimos vida. Más aún, a diferencia de los materiales anexos de otros libros, nuestros recuadros están integrados por completo en el texto; son parte integral de la experiencia de aprendizaje y no están sobrepuestos ni aislados del texto en sí. Este aspecto es crucial en nuestra metodología pedagógica.

¡NUEVO! 25 DE 37 DE LOS CASOS DE *BUSINESSWEEK* EN LAS NOTICIAS, SON NUEVOS EN ESTA EDICIÓN: Cada capítulo tiene dos casos para análisis que son versiones completas o reducidas de artículos de *BusinessWeek*. Las preguntas de análisis que los siguen alientan a los estudiantes a meditar y examinar cómo enfrentan los administradores problemas reales en el mundo de los negocios.

BusinessWeek **En las noticias** [OA2, 5]

Joven e impaciente en India

Los padres de Ravikiran se fueron por el camino seguro. En la India poscolonial, aun cuando tenían estudios universitarios optaron por empleos seguros en el gobierno, aunque mal pagados. En la actualidad, ellos viven con sus tres hijos en una modesta casa de concreto en una sección de viviendas para obreros en Bangalore. Aunque coloridas pinturas de dioses hindúes decoran sus paredes, el mobiliario es básicamente sillas de plástico y camastros de acero. Para Ravikian M.S., su hijo mayor, la seguridad y la estabilidad simplemente no son suficientes. El programador de 24 años desborda ambición. Maneja una bicimoto para ir al trabajo y espera comprarse un auto. También espera ascensos rápidos, soñando con llegar a ser director general de alguna corporación. "Quiero una vida lujosa", declara.

Ravikiran es ejemplo de la acelerada generación más joven de India. Con la explosión de los servicios de tecnología, los graduados universitarios del país están llegando a la mayoría de edad en una época de optimismo económico, y a diferencia de sus padres y abuelos, este grupo tiene vibrantes perspectivas de empleo y grandes esperanzas. El reto para las compañías es controlar su energía y ponerle rienda a expectativas infladas. Si estos jóvenes sienten que se les traiciona en términos de sueldo o avance profesional, los mejores y más brillantes encontrarán trabajo en alguna otra parte, cambiarán de carrera o dejarán su país. "Es una generación muy diferente", dice S. Gopalakrishnan, director en jefe del gigante indio de tecnología Infosys Technologies. "Quieren premios inmediatos".

Campo de prueba

Este patrón se repetirá en otras naciones emergentes conforme la prosperidad se extienda. Así que India se está convirtiendo en un campo de prueba para administrar la fuerza de trabajo global, con compañías que preparan nuevos esquemas para mantener el compromiso de la generación más joven. Empresas similares de Mind-Tree Consulting, Infosys e IBM han modernizado sus programas de orientación para atraer mejor a gente joven, aprovechando hombres y mujeres de menos de 30 años para que formen parte de comités de administración, y lanzando programas de mini-MBA para los ansiosos jóvenes gerentes. "India va a ser un laboratorio para probar las lecciones que aplicaremos en otros países", dice Lyndon Rego, gerente de innovación en el Center for Creative Leadership, de Greensboro, N.C., que prepara programas de capacitación en liderazgo en mercados emergentes.

El reto para las compañías es atender tanto los deseos como las frustraciones de la generación más joven. Todo ello queda en abundante evidencia en los cafés y bares de Bangalore. Conforme la ciudad se ha ido convirtiendo en el equivalente del Silicon Valley, también se ha convertido en la capital del país en lo que concierne a andar de bar en bar. "Necesitamos capitalismo con un rostro humano", dice P.B. Devaiah, estudiante de 20 años de ingeniería industrial en un colegio local. Sentado con amigos en Java City, una cafetería atiborrada de gente, se queja de que gran parte de la programación que se realiza en India equivale a condiciones de explotación laboral, donde se espera que los recién contratados trabajen hasta 12 horas diarias escribiendo códigos. "Estamos siendo usados como máquinas", dice Devaiah.

Cuando la conversación toca temas sociales, es probable que los jóvenes en India estallen expresando su inconformidad con los matrimonios arreglados, el sistema de castas, y las interacciones con los occidentales, todo lo cual debería interesar a los empleadores. Las actitudes de casta, por ejemplo, chocan con los valores corporativos basados en el mérito, y los jóvenes tecnólogos algunas veces se sienten maltratados por sus clientes estadounidenses o europeos. "No somos marcianos. Somos seres huma-

¡NUEVO! TODOS LOS CASOS DE LA SECCIÓN EL RETO DEL ADMINISTRADOR SON NUEVOS O ESTÁN ACTUALIZADOS: Rete a sus estudiantes a pensar como verdaderos administradores. Cada capítulo abre con la sección "El reto del administrador", en el que se plantea una dificultad relacionada con ese capítulo y se expone cómo los administradores de una o varias organizaciones responden a ese reto. "El reto del administrador" demuestra la incertidumbre y la emoción que rodean al proceso de administración.

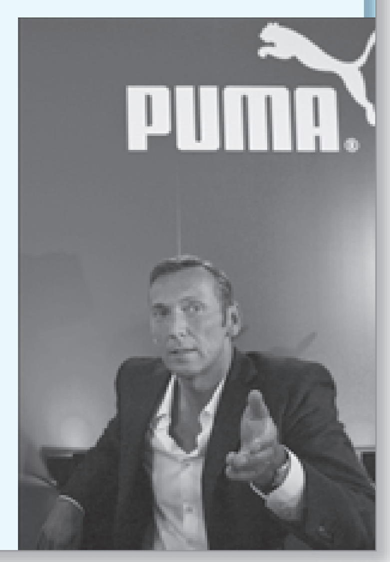
El reto del administrador

La toma de decisiones acertadas en PUMA

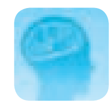
www.puma.com

¿Por qué la toma de decisiones es trascendental para las organizaciones? Cuando Jochen Zeitz se hizo cargo de la dirección general de PUMA AG en 1993, a la edad de 30 años, esa compañía enfrentaba graves amenazas.[1] PUMA AG,[2] con sede en la pequeña población alemana de Herzogenaurach, productora de zapatos deportivos, llevaba ocho años perdiendo dinero y PUMA Norteamérica estaba al borde de la bancarrota. Los niveles de efectivo de la compañía eran muy bajos y no podía competir con los líderes de la industria como Adidas (Adidas y PUMA fueron fundadas en Herzogenaurach por dos hermanos que llevan años compitiendo entre sí), Reebok y Nike.[3]

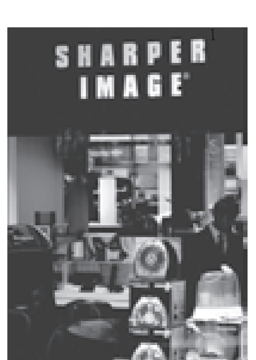
Enfrentado a difíciles decisiones sobre la forma de revertir el rumbo de la compañía, Zeitz decidió que, en vez de ponerse a competir con base en las capacidades de desempeño de sus zapatos y atuendos deportivos, PUMA se enfocaría en el estilo, los colores y las líneas de zapatos. En esencia, Zeitz vio una oportunidad en la posibilidad de iniciar una nueva visión divisional enfocada en moda experimental y los deportes como un estilo de vida. Por supuesto, Zeitz también tomó decisiones difíciles para atender las amenazas que la compañía enfrentaba, por ejemplo, llevar a cabo una drástica reducción de los costos de produc-



¡NUEVO! COBERTURA AMPLIADA Y ACTUALIZADA DE TEMAS DE ÉTICA, DIVERSIDAD, CULTURA Y GLOBAL: Los autores actualizaron y cuando fue necesario, ampliaron la cobertura de estos temas, como apoyo al estudiante para entender estos temas cruciales. A lo largo de cada capítulo aparecen otros ejemplos tratados exhaustivamente en recuadros: “La administración desde dentro”, “Ética en acción”, “Administración globalizada”, “Tema sobre diversidad”, “Perfil del gerente” y “Un byte de tecnología de la información”.



La administración desde dentro



Sharper Image, la cadena minorista en... blemas, enfrenta una dura competenc... Amazon.com, Apple y Dell, en la ofert... artículos para nichos de mercado esp... les. ¿Podrá el director general Ron Co... aplicar la magia por la que es conocid... revertir la situación?

Sharper Image está fuera de foco

Sharper Image Corp. fue fundada en 1977 por Richard Thalheimer para vender un reloj de peso ligero para los deportistas que trotan. La tienda se hizo popular rápidamente como proveedora de productos de vanguardia, innovadores y exclusivos, que pretendían ofrecer a sus consumidores una mejor experiencia o una mayor calidad. Este minorista especializado creció hasta tener 183 tiendas, y en 2004 sus ventas habían ascendido a más de $776 millones, ya que los clientes demostraron estar dispuestos a pagar altos precios por sus innovadoras ofertas. Sin embargo, las cosas cambiaron en 2005, ya que otras compañías, como Apple, Dell y otros minoristas especializados, también comenzaron a ofrecer productos de vanguardia. En la medida en que tiendas en Internet como Amazon.com, comenzaron a ofrecer estos productos a precios mucho más bajos que los de Sharper Image, las ventas de



Ética en acción

Decir la verdad en Genttle Giant Moving

Gentle Giant Moving Co., con sede en Somerville, Massachussets, fue fundada por Larry O’Toole en 1980, y ahora tiene ingresos de más de $28 millones anuales y oficinas en muchos estados.[43] Aunque no cabe duda de que el trabajo de mudanzas es duro y que mucha gente no pensaría nunca en hacer una carrera en esta industria, la exclusiva cultura y enfoque en el manejo de la gente de Gentle Giant no sólo ha contribuido al éxito de la compañía, sino que también ha significado carreras satisfactorias para sus empleados. Por ejemplo, cuando Ryan Libby estaba en la escuela, trabajó en Gentle Giant durante una de sus vacaciones de verano para obtener un dinero extra. Ahora, como gerente auxiliar de la oficina de Gentle Giant en Providence, Rhode Island, Libby está pensando abrir una oficina por sí mismo. Como dice: “Primero era sólo un cheque, y como que esto se convirtió en una carrera de largo plazo”.[44]

Libby es exactamente la clase de empleado que O’Toole



En Gentle Giant Moving Co., se capacita a los empleados en liderazgo y oportunidad de ascender a puestos en la organización.

La riqueza de los ejercicios experienciales La flexible y creativa sección final “Administración práctica” proporciona a los maestros, la riqueza de los ejercicios con que retarán a los estudiantes a aprender “haciendo”. Estas actividades y estos ejercicios están diseñados para ser usados en clases grandes o pequeñas. Cada capítulo incluye:

TEMAS PARA ANALIZAR Y ACTUAR: Se trata de un conjunto de preguntas y puntos de reflexión sobre el capítulo.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Analice por qué gerentes con personalidades diferentes pueden ser igualmente eficaces y exitosos. [OA1]
2. ¿Los gerentes pueden sentirse demasiado satisfechos con su trabajo? ¿Pueden estar excesivamente dedicados a su organización? ¿Por qué? [OA2]
3. Supongamos que usted es gerente de un restaurante. Describa lo que piensa de su trabajo cuando está de mal humor. [OA3]
4. ¿Por qué están en desventaja los gerentes con bajos niveles de inteligencia emocional? [OA4]

ACTIVIDADES

5. Entreviste a un gerente de una organización local. Pídale que describa situaciones en las que es más probable que actúe de acuerdo con sus valores. Pídale que describa situaciones en las que es menos probable que actúe de acuerdo con sus valores. [OA2]
6. Mire algún programa popular de televisión. Trate de determinar la inteligencia emocional de los personajes que representan los actores. Clasifique a los personajes del que más inteligencia emocional tiene al de menor grado. Mientras veía el programa, ¿qué factores influyeron en su evaluación de la inteligencia emocional? [OA4]
7. Vaya a una tienda de ropa de lujo y a una tienda popular. Observe el comportamiento de los empleados en las dos tiendas, lo mismo que el ambiente. ¿En qué se parecen las culturas de las dos organizaciones? ¿En qué difieren? [OA5]

DESARROLLO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: Cada capítulo contiene actividades específicamente orientadas a proporcionar a los estudiantes la oportunidad de adquirir importantes habilidades administrativas.

ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN: Se trata de un ejercicio que presenta a los estudiantes una situación de ética o una disyuntiva moral y se les pide que, por su cuenta o en grupo, reflexionen desde una perspectiva ética para que entiendan las dificultades que enfrentan los administradores actualmente.

EJERCICIO EN GRUPO: Esta sección promueve que los estudiantes aprendan la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo para resolver los desafíos en los negocios. Pueden ser usados en *clases pequeñas* o *grandes*.

EXPLORACIÓN EN LA WEB: Indica a los estudiantes que busquen las respuestas a diferentes problemas en internet de manera activa.

SEA EL GERENTE: Presenta una situación realista en la que un administrador o una organización tienen alguna dificultad, problema u oportunidad y el estudiante representa el papel del administrador central que debe ofrecer consejo y recomendar el curso de acción de acuerdo con el contenido del capítulo.

ELECCIÓN DE LOS EJERCICIOS: En esta sección se ofrece a los profesores una amplia gama de ejercicios para que puedan escoger entre ellos y variarlos al paso del semestre. No sólo para que los estudiantes aprendan el significado de la administración a través de varias vías, sino también para reforzar la experiencia de aprendizaje.

Desarrollo de habilidades administrativas [OA5]

El diagnóstico de las culturas

Piense en la cultura de la última organización en la que trabajó, su universidad actual u otra organización o club a los que pertenezca. Luego responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué valores destacan en esta cultura?
2. ¿Qué normas siguen los miembros de esta organización?
3. ¿Quién tuvo un papel importante en la creación de esta cultura?
4. ¿Cómo se comunica la cultura los miembros de la organizació

Ética en la administración [OA1, 2]

Algunas organizaciones recurren a inventarios de personalidad e intereses para seleccionar a los empleados potenciales. Otras hacen la selección ayudadas por pruebas de honestidad de lápiz y papel.

Preguntas

1. Individualmente o en grupo, piense en las implicaciones éticas de usar inventarios de personalidad e intereses para seleccionar empleados potenciales. ¿En qué sentido sería injusto para los candidatos? ¿Cómo podrían abusar los empleados a cargo de las contrataciones?
2. A causa de problemas, de errores y validez de las mediciones, algunas personas confiabl pasan" una prueba de hon aplicada por un patrón. ¿C son las implicaciones ética que gente confiable "no pa pruebas de honestidad y c cree que sean las obligaci de los patrones cuando ap estas pruebas con fines de selección?

Ejercicio en grupo [OA2, 3, 4, 5]

Cómo tomar decisiones complejas en tiempos difíciles

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como vocero que comunica resultados a toda la clase cuando lo solicite el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Usted pertenece al equipo directivo de una compañía mediana que fabrica cajas, recipientes y otros materiales para empaque elaborados con cartón. Su compañía tiene cada vez más competencia por las principales cuentas de grandes corporaciones y las utilidades se han reducido significativamente. Lo han intentado todo para reducir los costos y ser competitivos, salvo despedir empleados. Su compañía no ha tomado medidas de despidos en 20 años, y ustedes creen que esto es una parte importante de la cultura de su organización. Sin embargo, están sufriendo presiones cada vez mayores para aumentar el desempeño de la empresa y los accionistas han manifestado sus dudas sobre la política de no despedir a nadie. Aunque ustedes no han tomado la decisión de despedir trabajadores y romper una tradición de 20 años de la compañía, circulan por la organización rumores de que hay algo en puerta y los empleados están preocupados. Ustedes tienen una junta hoy para abordar el problema.

1. Elaboren una lista de opciones y posibles cursos de acción para enfrentar la creciente competencia y la reducción la rentabilidad que ha sufri compañía.
2. Escojan el curso de acción prefieran y justifiquen por c seguirían esa ruta.
3. Expliquen cómo comunica decisión a los empleados.
4. Si la opción elegida incluye despidos, justifiquen las ra Si no incluye despidos, dig qué.

Exploración en la web [OA1, 2, 5]

Conéctese al sitio electrónico de IDEO (www.ideo.com) y lea sobre la compañía. Trate de hallar indicadores de la cultura de IDEO que aparezcan en el sitio. ¿Cómo comunican la naturaleza de la cultura organizacional de IDEO el diseño del sitio y sus textos e ilustraciones? ¿Qué personas cree que se sentirían atraídas por ¿Qué personas se sentirían in chas de tener un trabajo en IDE

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Lo acaban de contratar como vicepresidente de recursos humanos en una agencia de publicidad. Uno de los problemas que llamaron su atención es que en los departamentos creativos de la agencia hay niveles de conflicto que resultan problemáticos para la organización. Habló con miembros de estos departamentos y parece que en cada caso hay algunos empleados que causan los problemas. Estos individuos hacen aportaciones valiosas y tienen en su historial muchas campañas publicitarias creativas. La gravedad de los conflictos genera problemas en los departamentos y prevalecen los estados de ánimo emociones negativas y de agresiv dad. ¿Qué hará para retener a es empleados valiosos y aliviar tant conflictos y sentimientos negativ estos departamentos?

Autores

Gareth Jones es profesor de administración en el Lowry Mays College y en la escuela de posgrado en negocios de la Universidad Texas A&M. Se tituló en economía y psicología y se doctoró en administración en la Universidad de Lancaster, Inglaterra. Antes había ocupado puestos de enseñanza e investigación en las universidades de Warwick, Estatal de Michigan y de Illinois en Urbana-Champaign. Es un visitante frecuente y orador en universidades tanto de Estados Unidos como del Reino Unido.

Actualmente está interesado en los temas de procesos de estrategias, ventaja competitiva y tecnología de la información. También investiga las relaciones entre ética, confianza y cultura de las organizaciones y estudia la parte de los afectos en la toma de decisiones estratégicas.

Ha publicado muchos artículos en las principales revistas del campo y sus trabajos recientes han aparecido en la *Academy of Management Review*, la *Journal of International Business Studies* y *Human Relations*. Un artículo sobre el papel de la tecnología de la información en muchos aspectos del funcionamiento organizacional fue publicado en el *Journal of Management*. Uno de sus artículos ganó el premio al mejor trabajo del *Academy of Management Journal* y es uno de los autores más prolíficos de la *Academy of Management Review*. Forma o formó parte del consejo de redacción de la *Academy of Management Review* y la *Management Inquiry*.

Gareth Jones ha aplicado sus conocimientos académicos a la redacción de importantes textos de administración en otros tres campos importantes de esta disciplina: comportamiento organizacional, teoría de las organizaciones y administración estratégica. Sus libros son muy reconocidos por su contenido innovador contemporáneo y por la claridad con que transmite a los estudiantes temas complejos y reales.



Jennifer George es profesora de la cátedra de administración en el Mary Gibbs Jones College y profesora de psicología en la escuela Jesse H. Jones de posgrado en administración de la Universidad de Rice. Se tituló en psicología y sociología en la Universidad Wesleyan. Obtuvo su maestría en administración de empresas con especialidad en finanzas en la Universidad de Nueva York y su doctorado en administración y comportamiento organizacional en esa misma universidad. Antes de unirse al claustro de profesores de la Universidad de Rice, fue profesora del departamento de administración de la Universidad Texas A&M.

La profesora George se especializa en el comportamiento organizacional y es conocida por sus investigaciones del estado de ánimo y las emociones en el trabajo, sus determinantes y sus efectos en los resultados laborales de individuos y grupos. Es autora de muchos artículos en importantes publicaciones revisadas por colegas, como el *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *Journal of Personality and Social Psychology* y *Psychological Bulletin*. Uno de sus trabajos ganó el premio al trabajo competitivo sobresaliente de la división de administración organizacional de la Academia de Administración y otro trabajo ganó el premio de la revista *Human Relations* al mejor texto. Forma o formó parte del consejo de redacción del *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *International Journal of Selection and Assessment* y *Journal of Organizational Behavior* y fue miembro del consejo editorial de la serie de SIOP, Fronteras organizacionales. Es integrante de la Asociación Psicológica Americana y la Sociedad para el Comportamiento Organizacional. Actualmente la profesora George es editora asociada del *Journal of Applied Psychology*. También es coautora de un libro de texto muy leído, *Understanding and Managing Organizational Behavior*.



Administración
contemporánea

CAPÍTULO 1

Los administradores y la administración







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar qué es la administración, por qué es importante, qué hacen los gerentes y cómo aprovechan los recursos de manera eficiente y eficaz para alcanzar las metas de la organización.

OA2 Distinguir entre planear, organizar, dirigir y controlar (las cuatro funciones gerenciales principales) y explicar cómo influye en el desempeño de la organización la capacidad de los gerentes para llevar a cabo dichas funciones.

OA3 Precisar los tres niveles de la administración y entender las funciones y responsabilidades de los gerentes en las diferentes categorías de la jerarquía organizacional.

OA4 Identificar las tres clases de habilidades de los gerentes y explicar por qué son enviados a diferentes departamentos para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia.

OA5 Comentar algunos cambios importantes en las prácticas administrativas actuales, que han sido resultado de la globalización y el uso de la tecnología de la información avanzada (TI).

OA6 Comentar las principales dificultades que enfrentan hoy en día los administradores en el entorno mundial de creciente competencia.

El reto del administrador

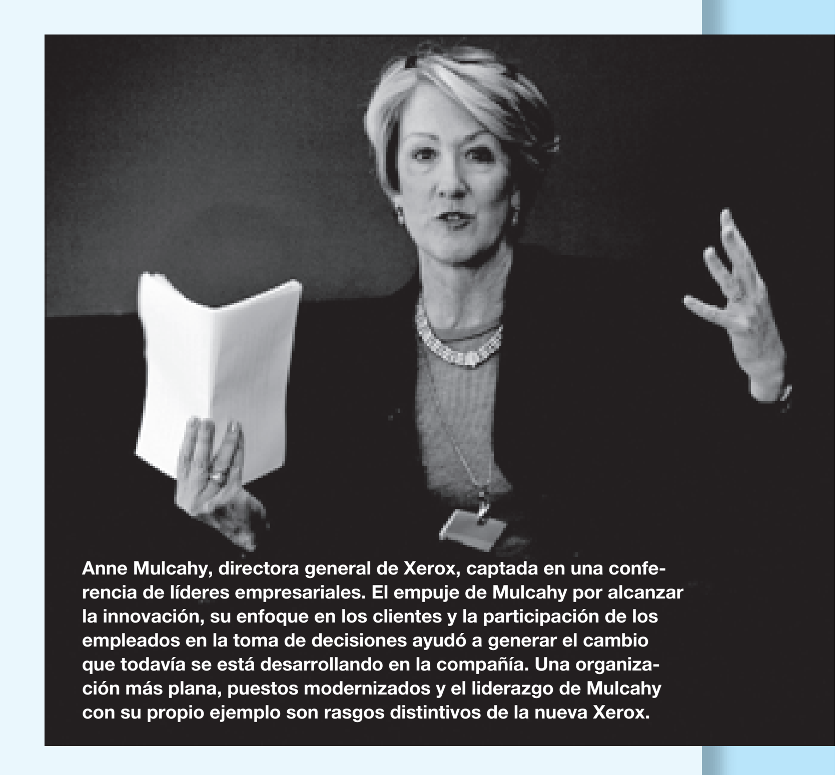
La forma en que Anne Mulcahy creó una nueva Xerox

www.xerox.com

¿Qué es la administración de alto rendimiento? En 2001, Xerox, la bien conocida compañía de copiadoras, estaba cerca de la bancarrota. La combinación de una enérgica competencia japonesa, que estaba vendiendo copiadoras de bajo precio, y un giro hacia el copiado digital, que hizo obsoleto el proceso pionero de Xerox basado en lentes de luz, estaban provocando un desplome en las ventas. Ante la pérdida de miles de millones de dólares, el consejo directivo de Xerox buscaba desesperadamente un nuevo director general que pudiera revitalizar la línea de productos de la compañía y cambiar la forma en que operaba.[1] La persona que eligieron para planear la transformación de la compañía fue Anne Mulcahy, con una antigüedad de 26 años en Xerox. Mulcahy comenzó su carrera como vendedora de copiadoras de Xerox, fue transferida después al departamento de recursos humanos y luego utilizó sus considerables habilidades de liderazgo para ascender en la jerarquía de la compañía para convertirse en su presidenta.

Como nueva directora general, el mayor desafío administrativo enfrentado por Mulcahy era decidir cómo modificar la estructura y los sistemas de control de la compañía para reducir los altos costos de operación de Xerox y ahorrar millones de dólares. Sin embargo, al mismo tiempo, tenía que planear las mejores estrategias para Xerox. Específicamente, tenía que decidir cómo *invertir* mejor el dinero restante destinado a investigación para innovar nuevas clases de copiadoras digitales sumamente necesarias para atraer a los consumidores de vuelta a la compañía y generar nuevos ingresos y utilidades. El logro simultáneo de estos objetivos es uno de los mayores desafíos que un directivo puede enfrentar, y lo bien que ella cumpliera estas tareas determinaría la suerte de Xerox, incluso su misma supervivencia.

Para encontrar una solución a este problema, Mulcahy utilizó sus habilidades de liderazgo.



Anne Mulcahy, directora general de Xerox, captada en una conferencia de líderes empresariales. El empuje de Mulcahy por alcanzar la innovación, su enfoque en los clientes y la participación de los empleados en la toma de decisiones ayudó a generar el cambio que todavía se está desarrollando en la compañía. Una organización más plana, puestos modernizados y el liderazgo de Mulcahy con su propio ejemplo son rasgos distintivos de la nueva Xerox.

Conocida por ser una directora general nada arrogante que prefiere estar tras bambalinas y dirigir con el ejemplo, ella enfocó sus esfuerzos en lograr la participación de empleados y clientes de Xerox, y en escucharlos. Mulcahy comenzó una serie de reuniones de "cabildeo" con los empleados de Xerox, en que les pidió toda clase de aportes creativos y sus mejores esfuerzos, pero les dijo que venían tiempos difíciles y que sería necesario hacer despidos.[2] Al mismo tiempo, recalcó que sólo su duro trabajo para encontrar formas de reducir costos podría salvar a la compañía. Para ayudar a descubrir la forma en que la compañía podría invertir mejor su presupuesto de IyD, Mulcahy hizo de establecer contacto con sus consumidores su otra prioridad. Desde lo más alto, ella insistió que administradores e ingenieros a todos niveles debían visitar, reunirse y hablar con los consumidores para descubrir lo que más deseaban en las nuevas copiadoras digitales, y de Xerox. Una de sus iniciativas, llamada "Focus 500", requiere que los 200 gerentes de alto nivel de Xerox salgan al campo y visiten a los 500 clientes principales de la empresa para desarrollar una relación personal continua y de cercanía con ellos. Mulcahy reforzó esto como máxima prioridad, emitiendo órdenes permanentes de que, incluso si estuvieran en reuniones importantes, los ejecutivos de Xerox debían ir de inmediato al teléfono y satisfacer las necesidades de los clientes que tenían asignados.

Al escuchar con cuidado tanto a empleados como a clientes, Mulcahy y los gerentes e ingenieros de Xerox obtuvieron nuevos elementos de juicio que llevaron al desarrollo de nuevas estrategias que han transformado la línea de productos de la compañía. La primera estrategia de Mulcahy fue dedicar la mayor parte de su presupuesto de IyD al desarrollo de dos nuevas clases de copiadoras digitales: una línea de copiadoras digitales a color para compañías medianas y grandes, y una línea de copiadoras para el segmento bajo del mercado que ofrecía calidad de impresión, velocidad y un precio que ni siquiera los competidores japoneses pueden igualar.[3] Su segunda estrategia fue invertir más recursos en el desarrollo de una nueva y eficiente red de ventas y servicios para apoyar las nuevas copiadoras de Xerox y mejorar el servicio al cliente. Mulcahy también hizo grandes cambios en la estructura organizacional, reduciendo el número de niveles en la jerarquía organizacional, lo que redujo 26% de los costos indirectos, y modernizando sus unidades operativas, lo que bajó el número de empleados de 95 000 a 55 000, para acelerar el desarrollo de productos y reducir los costos. Para 2006 estaba claro que Mulcahy y su equipo habían diseñado un exitoso plan para salvar a Xerox; su estrategia de enfocarse en dos nuevas líneas de copiadoras y un doloroso proceso de reorganización y reducción de tamaño tuvo buenos resultados, ya que los ingresos y utilidades de la compañía comenzaron a crecer año con año.[4]

Al seguir trabajando estrechamente con sus clientes, Mulcahy y sus administradores han formulado nuevas estrategias para Xerox, basadas en innovar con productos y servicios mejorados. Al hablar con los clientes de Xerox, quedó claro que éstos deseaban una combinación de software y hardware que les permitiera a ellos crear documentos altamente personalizados para sus *propios* clientes. Los bancos, tiendas de ventas al menudeo y pequeñas empresas necesitaban un software personalizado para crear estados de cuenta individualizados para el cliente, por ejemplo. Mulcahy decidió hacer crecer el aspecto de servicios a la medida de las operaciones de Xerox para satisfacer estas necesidades especializadas. Ella decidió también replicar las operaciones de ventas y servicio al cliente en todo el mundo, para ajustarse a las necesidades de los clientes en cada país.

El resultado fue que las utilidades se dispararon. Por ejemplo, en 2007 los ingresos aumentaron 11% en comparación con 2006, y las utilidades casi se duplicaron, ya que más de la mitad de sus ingresos procedieron de clientes fuera de Estados Unidos.[5] De modo similar, un equipo de investigadores de Xerox planteó la idea de una impresora-copiadora de doble motor, después de que los participantes de un grupo focal dijeron que estarían dispuestos a pagar extra

por una copiadora que pudiera seguir operando, aunque fuera a media velocidad, a pesar de que su motor principal se hubiera descompuesto. El resultado fue la presentación en 2007 de la Dual-Engine Nuvera 288 Digital Perfecting System de Xerox, una de muchas nuevas "innovaciones dirigidas por el consumidor" que han causado que dos tercios de las utilidades de su hardware de copiadoras ¡procedan de nuevos productos introducidos desde 2005![6] No sorprende que Mulcahy esté proyectando un desempeño todavía mejor en 2008.[7]

Presentación

La forma en que Anne Mulcahy trabaja para mejorar el desempeño de Xerox, ilustra muchos de los desafíos que enfrenta la gente que llega a puestos de administración: El manejo de una compañía es una actividad compleja, y los gerentes efectivos deben poseer muchas clases de habilidades, conocimientos y destrezas. La administración es un proceso impredecible. Es difícil tomar la decisión correcta; es frecuente que incluso los gerentes eficaces cometan errores, y los más efectivos son aquéllos que, como Mulcahy, luchan constantemente por encontrar formas de mejorar el desempeño de la compañía.

En este capítulo, observaremos lo que los gerentes hacen y qué habilidades y destrezas deben desarrollar si han de tener éxito en el manejo de sus organizaciones al paso del tiempo. También identificaremos las diferentes clases de gerentes que las organizaciones necesitan, y las habilidades y destrezas que deben desarrollar para ser exitosos. Por último, identificaremos algunos de los retos que los administradores deben enfrentar si desean que sus organizaciones crezcan y prosperen.

¿Qué es la administración?

Cuando piensa en un director o gerente, ¿qué imagen le viene a la cabeza? ¿Piensa en alguien que, como Anne Mulcahy o Michael Dell, sea capaz de determinar la prosperidad futura de una gran compañía lucrativa? ¿Piensa acaso en el gerente de una organización sin fines de lucro, como una escuela, biblioteca o institución de beneficencia, o más bien en el encargado del supermercado local o del restaurante McDonald's? ¿Quizás en la persona a la que usted le rinde cuentas, si desempeña un trabajo de medio tiempo? ¿Qué tienen todos ellos en común? En primer lugar, trabajan en organizaciones. Las **organizaciones** son grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación.[8] En segundo lugar, como gerentes, son responsables de supervisar el aprovechamiento de los recursos, humanos y de otro tipo, de la organización para conseguir las metas.

organizaciones Grupos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para alcanzar una amplia diversidad de metas o resultados futuros deseados.

administración Planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia.

OA1 Explicar qué es la administración, por qué es importante, qué hacen los gerentes y cómo aprovechan los recursos de manera eficiente y eficaz para alcanzar las metas de la organización.

Así, la **administración** es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los *recursos* de una organización comprenden bienes, como la gente y sus capacidades, habilidades (*know-how*) y experiencia; la maquinaria, materias primas; tecnologías de cómputo y de información, y patentes, capital económico y empleados y clientes leales.

Alcanzar un alto desempeño: meta del administrador

Una de las metas más importantes que las organizaciones y sus miembros tratan de alcanzar es proporcionar un bien o servicio que los clientes valoren o deseen. La meta principal de la directora Anne Mulcahy es dirigir Xerox para crear un nuevo flujo de bienes y servicios —como copiadoras rápidas más confiables, mejor apoyo a la clientela de las copiadoras, copiadoras de color más versátiles y ajustadas a las necesidades de los consumidores— que éstos estén dispuestos a comprar. Para 2008, Xerox encabezaba el mercado en muchas de estas áreas; había alcanzado una posición de liderazgo en el mercado global de copiadoras.[9]

Figura 1.1
Eficiencia, eficacia y desempeño en una organización

EFICACIA \ EFICIENCIA	POCA	MUCHA
MUCHA	Poca eficiencia/ Mucha eficacia El administrador escoge las metas correctas, pero aprovecha mal los recursos para alcanzarlas. Resultado: Un producto que los consumidores quieren, pero que es demasiado caro para que lo compren.	Mucha eficiencia/ Mucha eficacia El administrador escoge las metas correctas y aprovecha bien los recursos para alcanzarlas. Resultado: Un producto que los consumidores quieren, con calidad y al precio que pueden pagar.
POCA	Poca eficiencia/ Poca eficacia El administrador escoge las metas incorrectas y aprovecha mal los recursos. Resultado: Un producto de mala calidad que los consumidores no quieren.	Mucha eficiencia/ Poca eficacia El administrador escoge las metas inapropiadas, pero aprovecha bien los recursos para perseguirlas. Resultado: Un producto de calidad que los consumidores no quieren.

Las organizaciones de alto desempeño son eficientes *y* eficaces.

De modo similar, la meta principal de médicos, enfermeras y directores de hospitales es aumentar la capacidad de sus instalaciones para aliviar a los enfermos, y hacerlo de una manera eficiente en costos. En el mismo tenor, la meta principal de todo gerente de un McDonald's es producir hamburguesas, ensaladas, papas a la francesa y malteadas que la gente quiera pagar y comer, de tal manera que se conviertan en clientes leales que regresen en el futuro.

desempeño organizacional Medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización.

eficiencia Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta.

eficacia Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas.

El **desempeño organizacional** es una medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización. El desempeño organizacional aumenta en proporción directa a los incrementos de la eficiencia y la eficacia (véase la figura 1.1).

La **eficiencia** es una medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta.[10] Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes) o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios. Por ejemplo, McDonald's desarrolló una freidora más eficiente que reduce 30% el aceite usado en la cocción de las papas a la francesa y acelera su preparación. UPS sigue diseñando nuevas rutinas de trabajo para reducir los tiempos de entrega, como la instrucción a sus conductores de que dejen la puerta abierta de sus vehículos cuando tengan que caminar distancias cortas. La responsabilidad de un gerente es asegurarse de que una organización y sus miembros tienen un desempeño tan eficiente como es posible en todas las actividades necesarias para llevar sus productos y servicios a los consumidores.

La **eficacia** es una medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen. Por ejemplo, hace algunos años los directores de McDonald's decidieron que una meta fuera prestar servicio de desayunos para atraer más clientes. La elección de esta meta resultó inteligente, pues ahora las ventas por desayunos constituyen más de 30% de los ingresos de

McDonald's —y todavía siguen creciendo—, una razón importante de sus utilidades récord en 2007. La meta de Mulcahy es crear un flujo constante de hardware y software innovador para copiadoras con el fin de ofrecer servicios a la medida de las necesidades de los clientes. Las organizaciones de alto desempeño, como Xerox, McDonald's, Wal-Mart, Intel, Home Depot, Accenture y Habitat for Humanity, son simultáneamente eficientes y efectivas (véase la figura 1.1). Los gerentes efectivos son los que eligen las metas organizacionales correctas y tienen la capacidad de utilizar los recursos con eficiencia.

¿Por qué estudiar administración?

Hoy más que nunca, muchos estudiantes buscan matricularse en los cursos de administración. Las personas que quieren cursar una maestría en administración de empresas (que hoy es el pasaporte para obtener un puesto gerencial de nivel superior), ya sea en un campus o a través de universidades en línea, alcanzan cifras inusitadas. ¿Por qué es tan popular en la actualidad el estudio de la administración?[11]

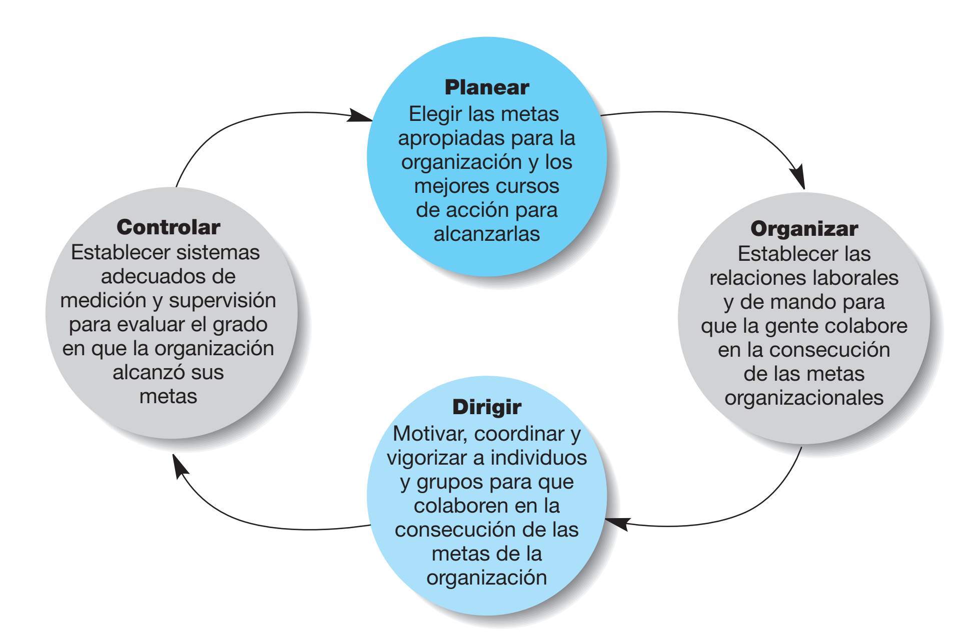
Primero que nada, en cualquier sociedad o cultura los recursos son valiosos y escasos, así que cuanto más eficiente y eficaz sea el destino que den las organizaciones a esos recursos, mayor será el bienestar y la prosperidad de quienes componen esa sociedad. Debido a que los gerentes deciden cómo emplear muchos recursos valiosos de una sociedad (sus trabajadores capaces, materias primas como petróleo y tierras, computadoras y sistemas de información o activos financieros), tienen repercusiones directas en el bienestar de la sociedad y las personas. Entender qué hacen los gerentes y cómo lo hacen tiene una importancia capital para comprender el funcionamiento de una sociedad y cómo crea riqueza.

En segundo lugar, si bien la mayoría de las personas no son gerentes ni piensan jamás en llegar a serlo, casi todos tenemos que ver con la administración, porque casi todos tenemos trabajo y jefes. Más aún, en nuestros días muchas personas trabajan en grupos y equipos, y tienen que trabajar con compañeros. Estudiar administración sirve para convivir con jefes y colegas, pues explica cómo entender a los demás integrantes del trabajo y cómo tomar decisiones y emprender actividades que atraigan la atención y el apoyo del jefe y de los compañeros. La administración también enseña a quienes no ocupan todavía posiciones de mando cómo dirigir a sus compañeros, resolver conflictos entre ellos, aumentar el desempeño y alcanzar las metas en equipo.

En tercer lugar, en cualquier sociedad, la gente compite por un recurso muy importante: un puesto bien pagado y una carrera interesante y satisfactoria. Saber administración es una ruta importante para obtener ese puesto. En general, los puestos más interesantes son los más complejos y los que representan mayores responsabilidades. Por ende, cualquier persona que quiera un puesto estimulante, que cambie con el tiempo, haría bien en adquirir destrezas administrativas y ganar experiencia para ascender. Una persona que ha trabajado durante varios años y vuelve a la escuela para conseguir un título de maestría en administración y lo obtiene suele hallar un puesto más interesante y satisfactorio, con un sueldo notablemente mayor que antes. Además, los salarios se incrementan con rapidez en la medida en que una persona asciende en la estructura organizacional sea ésta un sistema escolar, una compañía grande con fines de lucro o una institución médica o de beneficencia.

De hecho, los salarios que se pagan a la alta gerencia son enormes. Por ejemplo, el director ejecutivo y otros altos puestos o directores de compañías como Xerox, Dell, Walt Disney, GE y McDonald's reciben millones de dólares al año en salario real. Todavía es más asombroso el hecho de que la mayoría de los altos ejecutivos reciben también acciones o participaciones de la compañía que dirigen, así como opciones de compra de acciones que les dan el derecho de vender sus participaciones en una fecha futura.[12] Si el valor de las acciones sube, los administradores se quedan con la diferencia entre el precio al que obtuvieron las opciones (digamos, $10) y lo que valen después (digamos, $33). Para el momento en que Michael Eisner renunció como director general de Disney, había recibido más de $1 mil millones de la venta de sus opciones accionarias. Cuando Steve Jobs asumió de nuevo la dirección general de Apple, decidió aceptar un salario de un dólar al año; sin embargo, también recibió opciones de compra de acciones que, con el rápido ascenso de precios de las acciones de Apple en la década de 2000, valían varios miles de millones de dólares en 2008 y seguirán subiendo si Apple mantiene su buen desempeño y el precio de las acciones sube (también goza de libertad absoluta para usar un avión con valor de 90 millones de dólares).[13] Estas sumas increíbles

Figura 1.2
Las cuatro funciones de la administración



dan un indicio tanto de las responsabilidades como de las recompensas que significan los puestos directivos en las compañías importantes. ¿Qué hacen los gerentes para recibir esas recompensas?[14]

Las funciones gerenciales principales

El trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas. ¿Cómo consiguen los gerentes este objetivo? Realizando las cuatro funciones gerenciales más importantes: *planear, organizar, dirigir* y *controlar* (véase la figura 1.2). En la figura 1.2, las flechas que enlazan las funciones indican la secuencia en que los gerentes las desempeñan. A comienzos del siglo XX, el francés Henri Fayol fue el primero en delinear la naturaleza de estas actividades gerenciales en el libro *Administración general e industrial*, que es aún la declaración tradicional de lo que deben hacer los gerentes para crear una organización de alto desempeño.[15]

OA2 Distinguir entre planear, organizar, dirigir y controlar (las cuatro funciones gerenciales principales) y explicar cómo influye en el desempeño de la organización, la capacidad de los gerentes para llevar a cabo dichas funciones.

Los gerentes de todos los niveles en todos los departamentos (ya sea en organizaciones pequeñas o grandes, en instituciones con o sin fines de lucro, o que operen en un solo país o en todo el mundo) son responsables de ejecutar estas cuatro funciones que estudiaremos en seguida. Lo bien que logren hacerlo determina la eficacia y eficiencia de sus organizaciones.

Planear

planear Acto de identificar y seleccionar las metas apropiadas; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

Planear es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Los tres pasos del proceso de planeación son: 1) decidir qué metas perseguirá la organización, 2) decidir qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas, y 3) decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas. Qué tan bien planeen los administradores determina qué tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño.[16]

Como ejemplo práctico de planeación, consideremos la situación que enfrenta Michael Dell, director ejecutivo de Dell Computer, el fabricante de computadoras más rentable de



Michael Dell se sienta en su dormitorio de la Universidad de Texas, en Austin, desde donde lanzó su compañía de computadoras personales en su primer año como universitario. Ahora el dormitorio lo ocupan los estudiantes de primer año Russell Smith (izquierda) y Jacob Frith, ambos de Plano, Texas.

Estados Unidos en 2007. En 1984, Dell, que entonces tenía 19 años, vio una oportunidad de entrar en el mercado de las PC, y lo hizo armando las computadoras y vendiéndolas directamente a los clientes. Dell comenzó a planear cómo poner su idea en práctica. Primero, decidió que su meta era vender computadoras baratas, para ofrecer precios menores a los de otras compañías, como IBM, Compaq y Apple. En segundo lugar, tuvo que decidir un curso de acción para alcanzar su meta. Decidió vender de manera directa a los clientes a través del teléfono, y saltarse las onerosas tiendas de cómputo que vendían las PC de Compaq y Apple. También tuvo que decidir cómo obtener componentes baratos y cómo anunciar sus productos a los clientes potenciales. En tercer lugar, tuvo que decidir cómo distribuir sus limitados fondos (sólo tenía 5 mil dólares) para contratar mano de obra y comprar otros recursos. Decidió contratar a tres personas y trabajar con ellas sobre una mesa común y corriente para armar sus computadoras.

Así, para alcanzar su meta de armar y vender computadoras personales de bajo precio, Dell tuvo que planear, pero cuando su organización creció, sus planes cambiaron y se hicieron cada vez más complejos. Dell y sus gerentes planean continuamente cómo lograr que la compañía mantenga su posición como el fabricante de computadoras personales más grande y de mayor desempeño. En 2003, Dell anunció que comenzaría a vender impresoras y reproductores de música por Internet, con lo que se declaró en competencia directa con Hewlett-Packard (HP), el principal fabricante de impresoras, y con Apple, con sus nuevas PC e iPod. Desde entonces ha ampliado la gama de los productos que vende para incluir pantallas de LCD de todos tamaños, cámaras digitales, televisores y toda clase de servicios de banda ancha y otros servicios de información digital.

No obstante, el nuevo plan de Dell no ha tenido mucho éxito. Apple sigue siendo el líder evidente en el negocio de las descargas y reproductores de música de Internet, y las ventas de impresoras de HP supera con mucho las de Dell. En realidad, la participación de Dell en el mercado global de PC cayó abruptamente en 2006 y 2007, y se vio obligada a bajar precios para competir con HP, que alcanzó y rebasó a Dell en las ventas de PC.[17] En 2007, HP se convirtió en el mayor fabricante mundial de PC. Además, en 2006 Apple anunció que comenzaría a usar chips de Intel, lo que permite que Windows de Microsoft funcione en las PC de Apple, así que Apple se convirtió en competidor directo de Dell. Y en 2007, un fabricante de computadoras personales de Taiwán, Acer, compró Gateway, que se hallaba en problemas, para convertirse en el tercer fabricante de PC del mundo. Para revertir el desempeño a la baja y enfrentar estos desafíos, Michael Dell decidió regresar como director general y comenzó a planear nuevas estrategias para competir mejor. Dell ha luchado para convertirse otra vez en el mayor fabricante estadounidense de PC, pero todavía está en una gran batalla con sus competidores.

estrategia Conglomerado de decisiones relativas a qué metas perseguir, qué actividades emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar esas metas.

Como se desprende de la batalla entre Dell, HP, Acer y Apple, el resultado de la planeación es una **estrategia**, un conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, qué actividades emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar esas metas. Las decisiones que fueron el resultado de la planeación de Michael Dell culminaron en una estrategia de bajo costo. Una estrategia de bajo costo es una forma de conseguir clientes tomando decisiones que permiten a una organización producir bienes y servicios más baratos que sus competidores, de modo que pueda mantener precios inferiores a aquéllos. A lo largo de su historia, Dell ha mejorado constantemente esta estrategia, y explorado otras nuevas para reducir costos; Dell se convirtió en el fabricante de PC más rentable como resultado de su estrategia de bajo costo, pero cuando HP y Acer también redujeron sus costos, perdió su ventaja competitiva y bajaron sus utilidades. En contraste, desde su fundación la estrategia de Apple ha sido entregar a sus clientes equipos de cómputo y productos digitales nuevos, llamativos y exclusivos, como sus futuristas PC, iPods e iPhones, una estrategia conocida como *diferenciación*.[18] Aunque esta estrategia casi arruinó a Apple en la década de 1990, cuando los consumidores compraban las más baratas PC de Dell en lugar de las PC de mayor precio de Apple, hoy día sus ventas se han incrementado conforme los consumidores se vuelcan a sus

más estilizadas PC y Dell se ha visto forzada a ofrecer productos más llamativos y estilizados para dar la pelea.

La planeación es una actividad difícil y compleja porque de ordinario no se sabe desde el comienzo qué metas debería perseguir la organización ni cuál sea la mejor manera de perseguirlas —qué estrategias adoptar—; la planeación se realiza en condiciones de incertidumbre. Los gerentes corren riesgos cuando destinan recursos de la organización a impulsar una estrategia particular. El resultado del proceso de planeación puede ser el éxito o el fracaso. Dell tuvo un éxito espectacular con su estrategia de bajo costo; pero en la actualidad Apple es la que está teniendo un éxito espectacular con su estrategia de diferenciación, y HP, después de muchos problemas, ha revertido su situación porque al reducir sus costos puede ahora ofrecer a los consumidores PC atractivas a precios similares a los de Dell. Así que los ejecutivos de Dell y HP planean constantemente cómo superar a la otra empresa; y en 2008 Acer también se convirtió en un gran rival, ya que su participación en el mercado global creció drásticamente. En el capítulo 8 estudiaremos el proceso de planeación y en las estrategias que las organizaciones pueden elegir para responder a amenazas u oportunidades en una industria. La forma en que Joe Coulombe creó un exitoso enfoque de administración para su pequeña empresa, un supermercado de especialidades, de nivel superior, ilustra qué tan importantes son la planeación y la formulación de estrategias para el éxito en el desarrollo de un gerente.



Perfil del gerente

Joe Coulombe hace de Trader Joe's una historia de éxito en los pequeños negocios

Trader Joe's, cadena de supermercados de especialidades de alto nivel, fue fundada en 1967 por Joe Coulombe, que entonces era dueño de algunas tiendas de conveniencia que sostenían una ardua batalla contra la cadena en expansión 7-11. Ésta podía ofrecer a los consumidores una más amplia selección de productos a menor precio, y Coulombe tenía que encontrar una nueva forma de administrar su pequeña empresa, si deseaba sobrevivir. Cuando comenzó a planear nuevas estrategias para ayudarse a crecer, lo sorprendió el hecho de encontrar que podía haber un nicho para surtir productos de especialidades, como vino, bebidas y alimentos para gourmets, que dejaban mayores utilidades; todavía mejor, no estaría compitiendo contra el gigante 7-11. Coulombe cambió el nombre de sus tiendas a Trader Joe's y las abasteció con todas las variedades y marcas de vinos de California que entonces se estaban produciendo. También comenzó a ofrecer alimentos finos, como pan, galletas, quesos, frutas y verduras, para complementar y alentar las ventas de vinos.



La primera tienda en la ciudad de Nueva York de Trader Joe's abrió en 2006. El alejamiento intuitivo de su fundador, Joe Coulombe, de las tiendas de conveniencia para convertirlas en ofertas de alimentos y bebidas de especialidades ganó clientes que, aburridos con los productos tradicionales de supermercado, estaban cada vez más preocupados por su salud.

Su planeación dio resultado; a los consumidores les gustó su nuevo concepto de supermercado de especialidades de alto nivel, y los productos de primera que decidió manejar se vendieron con rapidez. Al darse cuenta de que necesitaba aprovechar rápidamente su éxito para proteger el crecimiento de su negocio, su estrategia fue ampliar en forma constante la variedad de alimentos y bebidas de primera calidad que vendía; aprovechando la popularidad del nombre, comenzó a ofrecer productos con la marca propia de la tienda. En la actualidad, más de 80% de los productos que vende Trader Joe's llevan su propia marca, así que la decisión de Coulombe

de modificar el curso y emprender una estrategia de diferenciación dentro del segmento de primera calidad en las operaciones de supermercado, ha dado buenos resultados.



Retos y oportunidades en Pymes

Desde el principio, Coulombe entendió que una buena planeación era sólo el primer paso para manejar exitosamente su pequeña y creciente compañía. Él sabía que para alentar a los consumidores a visitar sus tiendas y comprar productos para gourmet de alto precio, necesitaba ofrecerles un excelente servicio, así que tuvo que motivar a sus vendedores para que tuvieran un muy buen desempeño. Su enfoque de la organización fue descentralizar la autoridad, facultando a la gente para que asumiera la responsabilidad de satisfacer las necesidades de la clientela. En lugar de obligar a los empleados a seguir estrictas reglas de operación y obtener el consentimiento de sus superiores en la jerarquía de autoridad, se concedió autonomía a los empleados para tomar decisiones y ofrecer un servicio personalizado al cliente. El enfoque de Coulombe llevó a los empleados a sentir que "poseían" los supermercados, y él trabajó para desarrollar una cultura basada en valores y normas relativas a la oferta de un excelente servicio al cliente y al desarrollo de relaciones personales con sus compradores, a quienes con frecuencia se les llama por su nombre de pila.

Coulombe dirigió con el ejemplo y creó un ambiente en sus tiendas en que se trataba a los empleados como individuos y se sentían apreciados como personas. Por ejemplo, el tema subyacente en el diseño de las tiendas fue crear la sensación de un sitio vacacional hawaiano: Él y sus empleados vestían llamativas camisas hawaianas, a los gerentes de tienda se les conoce como capitanes, y la decoración de las tiendas usa mucha madera y contiene chozas Tiki en que los empleados ofrecen a los clientes muestras de alimentos y bebidas, e interactúan con ellos. De nueva cuenta, esto ayudó a crear fuertes valores y normas que recalcan un servicio personalizado al cliente.

Por último, el enfoque de administración de Joe Coulombe también tuvo una fuerte influencia de la forma en que él *controlaba* a los vendedores. Desde el principio, creó una política de promoción desde dentro de la compañía, de modo que los mejores vendedores pudieran llegar a ser capitanes de tienda y más arriba en la organización. Y, también desde el principio, reconoció la necesidad de tratar a los empleados en una forma justa y equitativa para estimularlos a desarrollar las normas y los valores necesarios para ofrecer un servicio personal a la clientela. Decidió que los empleados de tiempo completo ganarían por lo menos el ingreso medio de las familias en sus comunidades —que promediaba $7 000 anuales en la década de 1960 y es de $48 000 hoy día—; un monto sorprendentemente elevado en comparación con el sueldo de los empleados de los supermercados normales, como Kroger's y Safeway. Aún más, los capitanes de tienda, que son vitales para ayudar a crear y reforzar la cultura de Trader Joe's, son recompensados con sueldos y bonos que pueden exceder los $100 000 anuales. Y todos los vendedores saben que conforme se expanda la cadena, ellos también pueden ser promovidos a este nivel. De hecho, en 2008, Trader Joe's tiene más de 280 tiendas en 23 estados y todavía está creciendo, ya que el enfoque de Joe Coulombe para administrar su pequeña empresa creó la base correcta para que un supermercado de especialidades de alto nivel crezca y prospere.

Organizar

organizar Estructurar las relaciones laborales para que los miembros de la organización colaboren en la consecución de las metas que ésta imponga; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

estructura organizacional Sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas de la organización.

Organizar es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que ésta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, los gerentes también trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cuál es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos.

El resultado de organizar es la creación de una **estructura organizacional**, que es el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas organizacionales. Esta estructura determina la mejor manera de aprovechar los recursos de la organización para crear bienes y servicios. Por ejemplo, cuando su compañía creció, Michael Dell, al igual que Joe Coulombe, tuvo que resolver el problema de cómo estructurar la organización. Poco después estaba contratando 100 empleados por semana y decidía cómo diseñar su jerarquía organizacional para motivar y coordinar mejor las actividades de los gerentes. Cuando la organización creció, él y los gerentes crearon estructuras organizacionales cada vez más complejas para lograr las metas. En los capítulos 9 a 11 examinaremos con mayor detenimiento el proceso de organizar.

Dirigir

La *visión* de una organización es la declaración breve, concisa y alentadora de lo que la organización intenta llegar a ser y las metas que se fija para lograrlo: su anhelado estado futuro.

dirigir Articular una visión clara, y revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

Al **dirigir**, los gerentes no sólo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización. El liderazgo implica que los gerentes ejerzan sus habilidades de poder, personalidad, influencia, persuasión, y comunicación para coordinar a individuos y grupos a fin de que sus actividades y esfuerzos se realicen en armonía. Además, alienta a los empleados a conseguir un desempeño superior para ayudar a la organización a alcanzar su visión y metas. Otro resultado del liderazgo es una fuerza de trabajo muy motivada y comprometida Los empleados de Dell Computer respondieron bien al estilo práctico de Michael Dell, con lo que se ha conformado una fuerza de trabajo diligente y comprometida. El personal de ventas de Trader Joe's aprecia el estilo de liderazgo de Joe Coulombe, que se basa en su disposición a delegar autoridad, concederles autonomía para ofrecer un servicio personalizado al cliente. Analizaremos los aspectos relativos al manejo y dirección de individuos y grupos en los capítulos 13 a 16.



Ken Chenault, quien aparece aquí, es presidente y director general de American Express Company. Ascendido en 1997, él subió de las filas de su Travel Related Services Company, gracias a "su carácter ecuánime y su incansable empuje". Respetado por sus colegas por su personalidad, la mayoría dirá que no puede recordarlo perdiendo alguna vez los estribos o alzando la voz. Su política de mantener las puertas abiertas a sus subordinados le permite ser guía de los gerentes de AmEx y alienta a todos a entrar y "decir lo que piensan".

Controlar

controlar Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprender acciones para sostener o mejorar el desempeño; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

Al **controlar**, los gerentes evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. Por ejemplo, los gerentes supervisan el desempeño de individuos, departamentos y la totalidad de la organización, para verificar que cumplen con los criterios deseables de desempeño. Michael Dell aprendió pronto en su carrera la importancia de lo anterior. Si no se cumplen esos criterios, los gerentes emprenden acciones para mejorar el desempeño.

El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Para ejercer el control, los gerentes deben decidir qué metas medirán, quizá las que conciernen a la productividad, calidad o sensibilidad para con los clientes. Luego tienen que diseñar sistemas de información y control que les den los datos que necesitan para evaluar el desempeño, esto es, determinar hasta qué grado se han alcanzado las metas. La función de control también permite a los gerentes evaluar su propio desempeño en las otras tres funciones gerenciales (planear, organizar y dirigir) y adoptar las medidas correctivas.

Michael Dell tuvo dificultades para establecer sistemas de control eficaces porque su compañía crecía tan velozmente que le hacían falta administradores experimentados. En la década de 1990 los costos de Dell aumentaron demasiado porque no había controles para vigilar el inventario, el cual se había acumulado de prisa y en 1994 la nueva línea de computadoras portátiles de Dell fracasó debido a un mal control de calidad que tuvo por resultado productos defectuosos; algunos incluso se incendiaron. Para resolver estos problemas de con-

trol y otros más, Dell contrató cientos de gerentes experimentados de otras compañías para que instalaran sistemas de control adecuados. Gracias a eso, para 1998 Dell fue capaz de fabricar aproximadamente 10% menos computadoras que sus competidores, lo que le dio una importante ventaja competitiva que ha seguido disfrutando hasta ahora. Para 2001 Dell se había vuelto tan eficiente que sacaba a sus rivales del mercado, pues había concretado una ventaja de costos de 20% en comparación con ellos.[19] Sin embargo, ya señalamos que en la década de 2000, los rivales de Dell, como HP, aprendieron a controlar mejor sus actividades y a reducir sus costos, lo que dañó la ventaja competitiva de Dell. Como las otras funciones gerenciales, controlar es también un proceso continuo, persistente y en cambio permanente que exige atención y acción constantes. En los capítulos 9, 11, 17 y 18 cubrimos los aspectos más importantes de la función de control.

Las cuatro funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar, son esenciales en el trabajo de un gerente. En todos los niveles de la jerarquía gerencial, organizacional, así como en todos los empleos y departamentos de una organización, la administración efectiva consiste en saber manejar con éxito estas cuatro actividades, de manera que se incrementen la eficacia y la eficiencia.

La realización de las tareas administrativas: la tipología de Mintzberg

Nuestro análisis de las tareas administrativas parece indicar que el trabajo de un gerente o directivo está muy orquestado y que la administración es un proceso lógico y ordenado, en que los gerentes calculan de manera racional la mejor forma de usar los recursos para alcanzar las metas de la organización. En realidad, ser gerente a menudo significa actuar emocionalmente y apoyarse en los instintos. Las reacciones rápidas e inmediatas a las situaciones, más que el pensamiento reflexivo y deliberado, son un aspecto importante de las acciones administrativas.[20] Es frecuente que los gerentes se hallen cargados con demasiadas responsabilidades y no tengan tiempo para analizar todos los matices de una situación, por lo que toman decisiones en condiciones inciertas sin estar seguros de saber cuáles resultados serán los mejores.[21] Todavía más, en particular para los ejecutivos de niveles superiores, la situación actual están en cambio constante, y una decisión que parece correcta el día de hoy, puede resultar errónea mañana. La variedad de problemas que enfrentan los gerentes es enorme (*alta diversidad*). A menudo, deben atender muchos problemas de manera simultánea (*fragmentación*), es común que tengan que tomar decisiones de golpe (*brevedad*), y muchas deben apoyarse en la intuición y experiencia que han ganado en su carrera, desempeñando su puesto con lo mejor de sus capacidades.[22]

Henry Mintzberg, quien observó detenidamente a gerentes para identificar con precisión lo que realmente hacían —hora tras hora, día tras día— clasificó 10 funciones específicas, o conjuntos de responsabilidades de puesto, que captan la naturaleza dinámica del trabajo administrativo.[23] Mintzberg agrupó estas funciones con base en que la responsabilidad fuera principalmente de naturaleza de toma de decisiones, interpersonal o de información; se describen en la tabla 1.1.

Dadas las muchas responsabilidades que tienen los puestos difíciles y complejos, no sorprende que muchos gerentes sostengan que realizan bien su trabajo, si hacen lo correcto la mitad del tiempo.[24] Y se entiende que muchos gerentes experimentados acepten las fallas de sus subordinados como parte normal de la experiencia de aprendizaje y un rito que se debe cumplir para convertirse en un ejecutivo eficaz. Gerentes y subordinados aprenden tanto de sus éxitos como de sus fracasos.

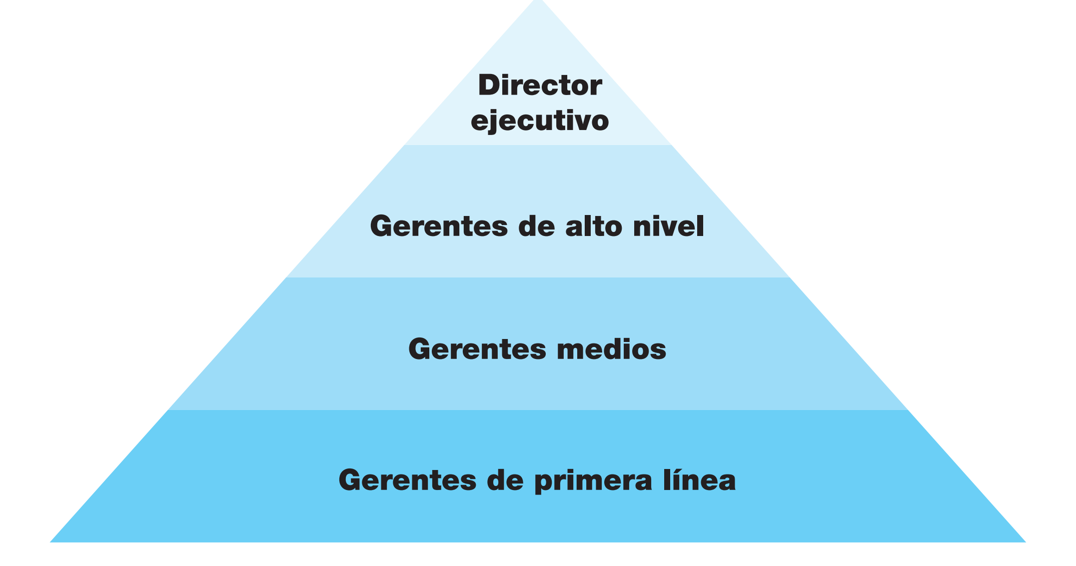
Niveles y habilidades de los gerentes

Para realizar con eficiencia y eficacia las cuatro funciones de la administración, las organizaciones agrupan o diferencian a sus gerentes en dos formas principales: por nivel en la jerarquía organizacional y por tipo de habilidad. Primero, los diferencian de acuerdo con su nivel o rango en la jerarquía de autoridad de la organización. Los tres niveles de administradores son los gerentes de primera línea, los administradores medios y la administración superior, dispuestos en forma jerárquica. Por lo general, los gerentes de primera línea son subordinados de los administradores medios y éstos, a su vez, lo son de la administración superior.

Tabla 1.1
Funciones gerenciales identificadas por Mintzberg

Tipo de función	Función específica	Ejemplos de actividades de función
DECISIONES	**Empresario**	Compromete los recursos organizacionales para desarrollar bienes y servicios innovadores; decide ampliarse al mercado internacional para obtener nuevos consumidores de los productos de la organización.
	Manejador de disturbios	Se mueve rápidamente para tomar medidas correctivas ante problemas inesperados que enfrenta la organización desde el ambiente externo, como una crisis por un derrame de petróleo, o desde el ambiente interno, como el suministro de bienes o servicios defectuosos.
	Asignador de recursos	Distribuye los recursos organizacionales entre diferentes tareas y departamentos de la organización; establece presupuestos y sueldos de los gerentes de primer nivel bajos y medios.
	Negociador	Trabaja con proveedores, distribuidores y sindicatos para llegar a acuerdos sobre la calidad y el precio de los insumos, recursos humanos y técnicos; trabaja con otras organizaciones para convenir el agrupamiento de recursos y trabajar en proyectos conjuntos.
INTERPERSONAL	**Representación**	Bosqueja las futuras metas organizacionales a los empleados en las reuniones de la compañía; inaugura un nuevo edificio de oficinas corporativas; expresa los lineamientos éticos de la organización y los principios de conducta que los empleados deben cumplir en sus tratos con clientes y proveedores.
	Líder	Constituye un ejemplo que los empleados deben seguir; da instrucciones directas y órdenes a los subordinados; toma decisiones relativas al uso de los recursos humanos y técnicos; moviliza el apoyo de los empleados a metas organizacionales específicas.
	Enlace	Coordina el trabajo de los gerentes en diferentes departamentos; establece alianzas entre distintas organizaciones para compartir recursos en la producción de nuevos bienes y servicios.
DE INFORMACIÓN	**Vigilante**	Evalúa el desempeño de los gerentes en diferentes tareas y toma acciones correctivas para mejorar su desempeño; observa los cambios que ocurren en los ambientes externo e interno que puedan afectar la organización en el futuro.
	Difusor	Informa a los empleados de cambios que suceden en los ambientes externo e interno que puedan afectarlos a ellos y a la organización; comunica a los empleados la visión y el propósito de la organización.
	Vocero	Lanza una campaña nacional de publicidad para promover nuevos bienes y servicios; informa a la comunidad local de los planes futuros de la organización.

Figura 1.3
Tipos de gerentes



Segundo, las organizaciones agrupan a sus gerentes en diferentes departamentos (o funciones) de acuerdo con su conjunto específico de competencias, habilidades y experiencia de trabajo, como las competencias de ingeniería, habilidades en marketing o experiencia de ventas. Un **departamento**, como el de manufactura, contabilidad, ingeniería o ventas, es un grupo de gerentes y empleados que trabajan juntos porque poseen habilidades y experiencias similares, o usan la misma clase de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar sus puestos. En cada departamento existen los tres niveles gerenciales. A continuación examinaremos las razones por las cuales las organizaciones usan una jerarquía y los agrupan, por el trabajo que realizan, en departamentos.

departamento Grupo de personas que colaboran y poseen habilidades semejantes o que aplican la misma clase de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar su trabajo.

Niveles de administración

OA3 Discernir los tres niveles de la administración y entender las responsabilidades de los gerentes en los niveles de la jerarquía organizacional.

Como lo mencionamos antes, por lo regular las organizaciones tienen tres niveles administrativos: gerentes de primera línea, gerentes medios y gerentes altos (véase figura 1.3). Los gerentes de cada nivel tienen responsabilidades diferentes pero vinculadas, para el uso de los recursos organizacionales para incrementar la eficacia y la eficiencia.

En la base de la jerarquía administrativa se encuentran los **gerentes de primera línea**, que también se llaman *supervisores*. Son los responsables de la supervisión diaria de los empleados no administrativos que realizan actividades concretas y necesarias para producir bienes y servicios. Los gerentes de primera línea trabajan en todos los departamentos o funciones de una organización.

gerente de primera línea Gerente responsable de la supervisión diaria de empleados no administrativos.

Algunos ejemplos de gerentes de primera línea son: el supervisor de un equipo de trabajo en el departamento de manufactura de una planta automovilística, la jefa de enfermería del ala de obstetricia de un hospital o el capataz que supervisa a una cuadrilla de mecánicos en la función de servicio de una distribuidora de autos nuevos. En Dell Computer, los gerentes de primera línea son los supervisores responsables de controlar la calidad de las computadoras Dell o el nivel del servicio a clientes que proporcionan los vendedores por teléfono. Cuando Michael Dell inició su compañía, él controlaba personalmente el proceso de montaje de las computadoras, de modo que se desempeñaba como gerente de primera línea o supervisor.

gerente medio Gerente que supervisa a los gerentes de primera línea y es responsable de encontrar la mejor manera de utilizar los recursos para alcanzar las metas de la organización.

Los **gerentes medios**, que supervisan a los gerentes de primera línea, se encargan de encontrar la mejor manera de organizar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar las metas de la organización. Para aumentar la eficiencia, los gerentes medios investigan la forma de ayudar a los gerentes de primera línea y los demás subordinados para que aprovechen

mejor los recursos y, gracias a esto, reducir los costos de manufactura o mejorar el servicio a clientes. Para aumentar la eficacia, los gerentes medios evalúan si las metas que persigue la organización son pertinentes y sugieren cambios a la alta gerencia. Muchas veces las observaciones que hacen los gerentes medios a la alta gerencia incrementan notablemente el desempeño de la organización. Una parte importante del trabajo de los gerentes medios es desarrollar y perfeccionar capacidades y conocimientos prácticos (*know-how*), como la pericia para la manufactura o la mercadotecnia, que permiten a la organización ser más eficiente y eficaz. Los gerentes medios toman miles de decisiones concretas sobre la producción de bienes y servicios: ¿qué supervisores de primera línea deberían ser elegidos para este proyecto en particular? ¿Dónde conseguimos los recursos de la mejor calidad? ¿Cómo organizamos a los empleados para que aprovechen óptimamente los recursos?

Detrás de una fuerza de ventas de primera clase, como la de Trader Joe's, están los gerentes medios, responsables de capacitar, motivar y recompensar a los vendedores. Detrás de un equipo comprometido de maestros de preparatoria estará el director que los impulsa a hallar formas de obtener los recursos que necesitan para realizar un trabajo sobresaliente e innovador en el aula.

gerente de alto nivel Administrador que fija las metas de la organización, decide cómo deben relacionarse los departamentos y vigila el desempeño de los gerentes medios.

A diferencia de los gerentes medios, los **gerentes de alto nivel** son responsables del desempeño de *todos* los departamentos.[25] Tienen una *responsabilidad multidepartamental*. Fijan las metas de la organización; el tipo de bienes y servicios que debe producir la compañía; deciden cómo deben interactuar los departamentos y vigilan la forma en que los gerentes medios de cada departamento usan los recursos para alcanzar las metas.[26] En última instancia, los gerentes de alto nivel son los responsables del éxito o fracaso de una organización, y su desempeño (como el de Michael Dell y de Anne Mulcahy) está sometido al escrutinio constante de personas dentro y fuera de la organización, como otros empleados y los inversionistas.[27]

El *director ejecutivo* (*CEO, chief executive officer*) de una compañía es el administrador de mayor nivel y el más importante; a él rinden cuentas los demás gerentes de alto nivel. En la actualidad, el término *director de operaciones* (*COO, chief operating officer*) se usa para referirse al gerente de alto nivel que se prepara para fungir como director ejecutivo cuando el actual se retire o deje la compañía. Juntos, el director ejecutivo y el director de operaciones, son responsables de establecer buenas relaciones de trabajo con la alta gerencia de los departamentos (por ejemplo, manufactura y mercadotecnia); por lo regular los directivos llevan el título de "vicepresidente". Una preocupación básica del director ejecutivo es la creación de un **equipo de alta gerencia** homogéneo, un grupo compuesto por el director ejecutivo, el director de operaciones y los jefes de los departamentos que mayor responsabilidad tienen en la consecución de las metas de la organización.[28]

equipo de alta gerencia Grupo compuesto por el director ejecutivo, el director de operaciones y los jefes de los departamentos más importantes.

Para un gerente la importancia relativa de planear, organizar, dirigir y controlar (las cuatro funciones gerenciales) depende del lugar que ocupe en la jerarquía administrativa.[29] El tiempo que dedican los gerentes a planear y organizar los recursos (para sostener y mejorar el desempeño de la organización) va en aumento a medida que ascienden en la jerarquía organizacional (véase la figura 1.4).[30] Los gerentes de alto nivel dedican la mayor parte de su tiempo a planear y organizar, funciones cruciales para determinar el desempeño de la organización en el largo plazo. Cuanto más bajo sea un puesto administrativo en la jerarquía, más tiempo dedica el administrador a dirigir y controlar a gerentes de primera línea o empleados no administrativos.

OA4 Identificar las tres clases de habilidades de los gerentes y explicar por qué son enviados a diferentes departamentos para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia.

Habilidades administrativas

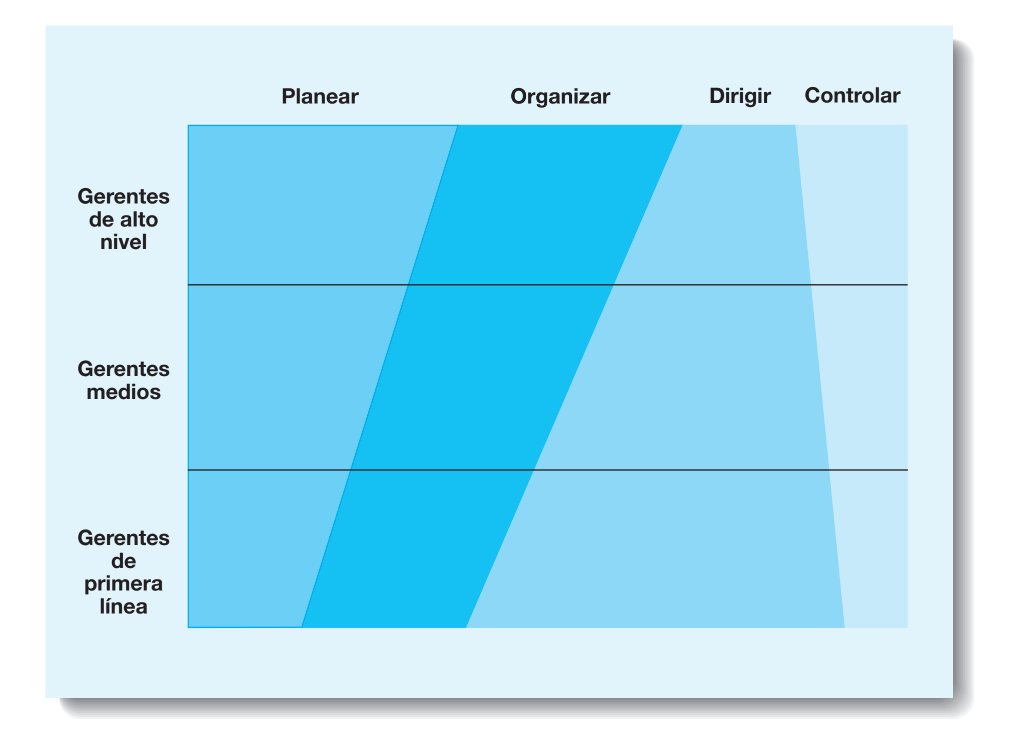
Educación y experiencia permiten a los gerentes reconocer y desarrollar las habilidades personales que necesitan para usar los recursos organizacionales de la mejor manera. Michael Dell entendió desde el principio que le faltaba suficiente experiencia y pericia técnica en marketing, finanzas y planeación como para dirigir él solo a su compañía. Así que reclutó gerentes expertos de otras compañías de TI, como IBM y HP, para que lo ayudaran a construir su compañía. La investigación ha corroborado que la educación y la experiencia ayudan a los gerentes a adquirir y desarrollar tres tipos de habilidades: *conceptuales*, *humanas* y *técnicas* o específicas del puesto.[31]

habilidades conceptuales Capacidad de analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causa y efecto.

Las **habilidades conceptuales** se demuestran en la capacidad de analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causa y efecto. Los gerentes de alto nivel requieren las mejores habilidades conceptuales, ya que sus responsabilidades primarias o básicas son la planeación y la organización.[32] Por todos estos conceptos, Steve Jobs fue nombrado director general para

Figura 1.4

Tiempo que dedican los gerentes a las cuatro funciones administrativas



transformar Apple, así como Anne Mulcahy fue designada para revivir a Xerox, por su capacidad de identificar nuevas oportunidades y de movilizar a los gerentes y otros recursos para aprovecharlas.

La educación formal y la capacitación son muy importantes como ayuda de los gerentes para desarrollar sus habilidades conceptuales. La capacitación empresarial en niveles universitarios y de posgrado (MBA) aporta muchas de las herramientas conceptuales (teorías y técnicas en marketing, finanzas y otras áreas) que los gerentes requieren para un buen desempeño. El estudio de la administración ayuda a desarrollar las habilidades que permiten a los gerentes entender el gran cuadro que una organización tiene ante sí. La capacidad de visualizar el gran cuadro permite que los gerentes vean más allá de la situación inmediata que deben atender y considerar sus opciones, al tiempo que no olvidan las metas de largo plazo de la organización.

En la actualidad, la educación y capacitación continuas en administración, lo que incluye capacitación avanzada en TI, son un paso integral en la construcción de habilidades gerenciales, porque constantemente surgen nuevas teorías y técnicas para mejorar la eficacia organizacional, como la administración de calidad total, la comparación contra los mejores estándares, la organización basada en la web y las redes de negocio a negocio (B2B). Una rápida lectura de alguna revista, como *BusinessWeek* o *Fortune*, revela una gran cantidad de seminarios sobre tópicos, como la administración avanzada en marketing, finanzas, liderazgo y recursos humanos, que se ofrecen a los gerentes de muchos niveles de la organización, desde los de más alto nivel en las cúpulas corporativas hasta los gerentes medios. Microsoft, IBM, Motorola, y muchas otras organizaciones designan una parte del presupuesto personal de cada gerente para que lo use discrecionalmente para asistir a programas de desarrollo administrativo.

Además, las organizaciones pueden estar interesadas en desarrollar las habilidades de un gerente en un área específica; ya sea aprender un componente avanzado de habilidades necesarias en su departamento, como operaciones internacionales de bonos, o aprender las habilidades necesarias para aplicar una administración de calidad total. Así que la organización paga a los gerentes para que asistan a programas especializados donde puedan desarrollar estas habilidades. En verdad, una señal de que un gerente está teniendo un buen desempeño es la disposición de su organización a invertir en el desarrollo de sus habilidades. De modo similar, muchos empleados que tienen un gran desempeño (porque han estudiado

administración) a menudo son enviados a programas intensivos de capacitación en administración para desarrollar sus habilidades gerenciales y prepararlos para puestos de primera línea.

habilidades humanas Capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos y grupos.

Las **habilidades humanas** incluyen la capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos y grupos. La capacidad de comunicar, coordinar y motivar a la gente, y moldear a los individuos para que formen un equipo cohesionado, distingue a los administradores eficaces de los ineficaces. En todos sentidos, Anne Mulcahy, Michael Dell y Joe Coulombe poseen un alto nivel de estas habilidades humanas.

Como las habilidades conceptuales, las habilidades humanas se pueden aprender con la educación y la capacitación, así como desarrollarse con la experiencia.[33] Las organizaciones utilizan cada vez más programas avanzados en habilidades de liderazgo y liderazgo de equipo para aprovechar las ventajas de los equipos autoadministrados.[34] Para un buen manejo de las relaciones interpersonales, cada persona en una organización necesita aprender a simpatizar con los demás, entender sus puntos de vista y los problemas que enfrenta. Una forma de ayudar a los gerentes a entender sus fortalezas y debilidades personales es hacer que sus superiores, compañeros y subordinados los retroalimenten sobre su desempeño en el trabajo. Una retroalimentación completa y directa permite que los administradores desarrollen sus habilidades humanas.

habilidades técnicas Conocimiento específico del puesto y de las técnicas requeridas para cumplir con una función organizacional.

Las **habilidades técnicas** son las habilidades específicas del puesto que se requieren para cumplir a alto nivel con un tipo particular de trabajo u ocupación. Los ejemplos incluyen las habilidades específicas en manufactura, contabilidad, marketing y cada vez más TI de un gerente. Los administradores necesitan un arsenal de habilidades técnicas para cumplir con eficacia. La gama de habilidades técnicas que los gerentes necesitan, depende de la posición que ocupen en su organización. Por ejemplo, el gerente de un restaurante puede necesitar habilidades culinarias para sustituir la falta de un cocinero, habilidades contables para mantener el control de recibos y costos y manejar la nómina, y habilidades estéticas para hacer que el restaurante luzca atractivo para los clientes.

Como se señaló antes, los gerentes y empleados que poseen las mismas clases de habilidades técnicas suelen convertirse en parte de un departamento específico y se les conoce, por ejemplo, como gerentes de marketing o gerentes de manufactura.[35] Los gerentes se agrupan en diferentes departamentos porque una gran parte de su responsabilidad es vigilar, capacitar y supervisar a los empleados, de modo que se incrementen sus habilidades y conocimientos específicos de puesto. Es evidente que es más fácil hacerlo cuando se agrupa a empleados que tienen habilidades similares en un mismo departamento, porque pueden aprender unos de otros y elevar su capacidad de desempeño y productividad en sus puestos particulares.

La figura 1.5 muestra la forma en que una organización agrupa a los gerentes en departamentos, con base en sus habilidades específicas de puesto. También muestra que dentro de cada departamento existe una jerarquía de gerentes de primera línea, gerentes medios y de alto nivel. En Dell, por ejemplo, Michael Dell contrató gerentes de alto nivel expertos para que se hicieran cargo de los departamentos de marketing, ventas y manufactura, y para que desarrollaran procedimientos de trabajo que ayudaran a los gerentes medios y de primera línea a controlar el explosivo crecimiento de ventas de la compañía. Cuando el jefe de manufactura encontró que no tenía tiempo para supervisar el armado de las computadoras, reclutó de otras compañías gerentes medios expertos en manufactura para que asumieran la responsabilidad.

competencia central Conjunto específico de habilidades departamentales, conocimientos y experiencia que permiten que una organización supere el desempeño de otra.

En la actualidad, el término **competencia central** se utiliza frecuentemente para referirse al conjunto específico de habilidades departamentales, conocimientos y experiencia que permiten que una organización supere el desempeño de sus competidores. En otras palabras, las habilidades departamentales que crean una competencia central conceden a una organización una *ventaja competitiva*. Dell, por ejemplo, desarrolló una competencia central en administración de materiales que le permitió armar computadoras personales a menos costo que sus competidores, lo que es una gran fuente de ventaja competitiva. De modo similar, 3M es bien conocida por su competencia central en investigación y desarrollo que le permite innovar con nuevos productos a un ritmo más rápido que sus competidores, y Trader Joe's tiene una competencia en el servicio al cliente que ofrece a sus consumidores leales una experiencia de compra personalizada y atenta.

Los gerentes eficaces necesitan las tres clases de habilidades: conceptuales, humanas y técnicas, para que sus organizaciones actúen con mayor eficiencia y eficacia. La falta de una sola de estas habilidades puede llevar al fracaso. Uno de los mayores problemas que enfrenta la gente que comienza una pequeña empresa, por ejemplo, es su falta de habilidades conceptuales

Figura 1.5
Niveles y tipos de gerentes



y humanas apropiadas. Alguien que tiene las habilidades técnicas para comenzar un nuevo negocio, no sabe forzosamente cómo manejarlo bien. De modo similar, uno de los mayores problemas que enfrentan los científicos o ingenieros que cambian de una carrera de investigación a otra de administración, es su falta de habilidades humanas. Los gerentes ambiciosos o futuros gerentes están buscando constantemente las contribuciones más recientes de la educación para ayudarse a desarrollar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas que necesitan para un desempeño de alto nivel en el cambiante y cada vez más competitivo ambiente global de hoy.

El desarrollo y la mejora de habilidades mediante la educación y la capacitación son de alta prioridad, tanto para quienes aspiran a puestos gerenciales, como para las organizaciones en que trabajan. Como vimos antes, mucha gente se inscribe en cursos avanzados de administración, pero muchas compañías, como Microsoft, GE e IBM, han establecido sus propias escuelas para capacitar y desarrollar a sus empleados y gerentes de todo nivel. Todos los años, estas compañías hacen cursar a miles de sus empleados programas de administración para identificar a aquéllos que la compañía cree que tienen competencias superiores que pueden desarrollar para convertirse en futuros gerentes superiores. En muchas organizaciones, la promoción está estrechamente ligada a la capacidad de un gerente para adquirir las competencias que una compañía particular considera que son importantes.[36] Por ejemplo, en 3M, la capacidad de dirigir exitosamente al equipo de desarrollo de un nuevo producto se considera como requerimiento vital para la promoción; en IBM, la capacidad de atraer y conservar clientes se visualiza como una habilidad que los consultores deben poseer. Revisaremos las diversas clases de habilidades que los gerentes necesitan desarrollar en la mayoría de los capítulos de este libro.

Cambios recientes en las prácticas administrativas

Las tareas y responsabilidades de los gerentes de estos niveles han cambiado radicalmente en los últimos años. Dos factores importantes que han provocado estos cambios son la competencia global y los adelantos en la nueva tecnología de la información y el comercio electrónico. La dura competencia que libran por los recursos tanto organizaciones nacionales como extranjeras ha incrementado la presión sobre los gerentes por mejorar la eficiencia, la eficacia y el desempeño de la organización. Con frecuencia creciente la alta gerencia alienta a los gerentes de nivel inferior a ver más allá de las metas de sus propios departamentos y a adoptar una postura multidepartamental; el objetivo es hallar nuevas formas de mejorar el desempeño de la organización, como lo hicieron Michael Dell y Anne Mulcahy. Las nuevas tecnologías de información conceden a los gerentes de todos los niveles y todas las áreas, acceso a más y mejor información, además de mejorar su capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar. La TI también proporciona a los empleados más información relacionada con su trabajo y les permite llegar a ser más hábiles, especializados y productivos.[37]

Reestructuración y subcontratación

Mediante el uso de la TI para incrementar la eficiencia y la eficacia, los directores ejecutivos y los equipos de la alta gerencia han reestructurado sus organizaciones y han subcontratado actividades específicas para reducir la cantidad de empleados en la nómina y hacer un uso más productivo de la fuerza de trabajo que se mantiene.

reestructuración Reducir el tamaño de una organización eliminando los puestos de muchos gerentes de alto nivel, medios y de primera línea, y empleados no administrativos.

La **reestructuración** consiste en simplificar, contraer o reducir las operaciones de una organización para disminuir sus costos operativos, como hizo Xerox. La reestructuración se puede realizar eliminando departamentos o reduciendo niveles en la jerarquía, con lo cual se pierden los puestos de muchos gerentes de alto nivel, medios o de primera línea y de empleados no administrativos. La capacidad de aumentar la eficiencia por parte de la moderna TI ha incrementado en los últimos años el número de puestos perdidos. Por ejemplo, la TI permite que una tarea sea ejecutada por menos empleados, porque aumenta la capacidad de cada persona para procesar la información y tomar decisiones con mayor rapidez y exactitud. Las compañías estadounidenses gastan más de 50 mil millones de dólares al año en TI avanzada, que mejora la eficiencia y la eficacia. En el capítulo 18 y a lo largo de este libro estudiaremos muchos efectos notables de la TI en la administración.

Ahora bien, la reestructuración puede provocar algunos resultados negativos. Se abate la moral de los empleados que permanecen en la compañía, porque les genera inseguridad respecto de su propia situación laboral, algo que Anne Mulcahy tuvo que enfrentar en Xerox. Además, muchos gerentes de alto nivel de organizaciones que han sido reducidas se están percatando de que llevaron las cosas demasiado lejos, porque los empleados se quejan de tener una carga excesiva de trabajo y porque hay más quejas de los clientes por la mala calidad del servicio.[38] Dell enfrenta esta situación en la década de 2000 ya que continúa reduciendo el número de sus representantes de servicio al cliente y subcontratar ese trabajo en India a menores costos.

subcontratación Contratar otra compañía, por lo regular externa, para que realice una actividad que antes ejecutaba la propia organización.

La **subcontratación** consiste en contratar otra compañía, por lo regular en otro país donde los costos sean menores, para realizar una actividad que antes ejecutaba la propia organización, como la manufactura, la mercadotecnia o el servicio al cliente. La subcontratación promueve la eficiencia porque reduce los costos de operación, liberando dinero y recursos que pueden utilizarse de manera más efectiva, por ejemplo, para desarrollar nuevos productos.

En lo que va del siglo, la necesidad de responder a la competencia mundial por reducir los costos ha acelerado radicalmente la subcontratación. En el mismo periodo, Estados Unidos ha perdido tres millones de empleos en el sector manufactura, por las compañías que han mudado sus operaciones a países como China, Taiwán o Malasia. Decenas de miles de puestos bien pagados de TI se han trasladado a países como India y Rusia, donde los programadores trabajan por un tercio del salario de sus colegas estadounidenses. En la actualidad, Dell emplea más de 15 000 representantes de servicios al cliente en India, por ejemplo.[39]

En la actualidad, las grandes organizaciones con fines de lucro tienen de 10 a 20% menos empleados que hace 10 años, por obra de la reestructuración y la subcontratación. General Motors, IBM, AT&T, HP, Dell y Du Pont se encuentran entre las miles de organizaciones que

facultamiento Expansión del conocimiento, las funciones y responsabilidades de toma de decisiones de los empleados.

han modernizado sus operaciones para aumentar la eficiencia y la eficacia. El argumento es que los gerentes y empleados que han perdido su trabajo encontrarán empleo en organizaciones estadounidenses nuevas y en desarrollo, en las que se aprovechará mejor sus capacidades y experiencia. Por ejemplo, los millones de trabajos de manufactura que se han trasladado al extranjero serán sustituidos pronto por puestos de mayor paga en el sector de servicios en Estados Unidos, el cual ha surgido como consecuencia del crecimiento del comercio mundial.



Lonnie Love, un granjero de Illinois, checa el cableado a la medida que le instalaron en su tractor John Deere. Los técnicos, como el que trabaja en el tractor de Love, agregan un conocimiento insustituible para ayudar a la fuerza de ventas de John Deere.

El facultamiento y los equipos autodirigidos

La segunda forma principal en que los gerentes han tratado de incrementar la eficiencia y eficacia es facultando a los empleados de menor nivel y moviéndose hacia los equipos autodirigidos. El **facultamiento** es una técnica de administración que significa dar a los empleados más autoridad y responsabilidad sobre la forma en que realizan su trabajo, enfoque seguido por Joe Coulombe en Trader Joe's. La manera en que John Deere, el fabricante de tractores, facultó a sus empleados ilustra el modo en que esta técnica puede ayudar a elevar el desempeño. Los empleados que arman los vehículos de Deere conocen detalladamente la forma en que funcionan los productos de Deere. De repente, los gerentes de Deere se dieron cuenta de que estos empleados podían convertirse en vendedores convincentes si se les capacitaba. Así que a grupos de estos empleados se les dio una capacitación intensiva en ventas y se les envió a visitar a los clientes de Deere para explicarles cómo operan y se da servicio a los nuevos productos de la compañía. A la vez que hablan con los clientes, estos recién facultados "vendedores" también recopilan información que ayuda a Deere a desarrollar nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de sus clientes. Los nuevos puestos de ventas son sólo temporales: los empleados los desempeñan pero luego regresan a la línea de producción, donde usan su nuevo conocimiento para encontrar formas de mejorar la eficiencia y calidad.

Es frecuente que las compañías encuentren que facultar a los empleados puede llevar a tantas clases de ganancias en el desempeño que usan sus sistemas de premiación para promover el facultamiento. Por ejemplo, las acciones de Deere para facultar a sus empleados tuvieron tanto éxito, que la compañía negoció un nuevo contrato de trabajo con sus empleados para promover el facultamiento. El contrato especifica que los incrementos de sueldos se basarán en el aprendizaje de nuevas habilidades y en estudiar cursos universitarios en áreas como programación de computadoras, que ayuden a la compañía a elevar su eficiencia y calidad. Deere ha seguido haciendo uso cada vez mayor de los equipos durante la década de 2000, y sus utilidades se han disparado porque sus competidores simplemente no pueden equipararse con sus máquinas amables con los usuarios, que son resultado de su gran interés en responder a las necesidades de sus clientes.

OA5 Comentar algunos cambios importantes en las prácticas administrativas actuales, que han sido resultado de la globalización y el uso de la tecnología de la información (TI) avanzada.

equipo autodirigido Grupo de empleados que asumen la responsabilidad de organizar, controlar y supervisar las actividades que realiza, y vigilar la calidad de los bienes y servicios que proporciona.

OA6 Comentar las principales dificultades que enfrentan hoy en día los administradores en el entorno mundial de creciente competencia.

La tecnología de información se utiliza cada vez más para facultar a los empleados porque amplía el conocimiento del puesto de éstos y eleva el nivel de sus responsabilidades de trabajo. Con frecuencia, la TI permite que un empleado realice una tarea que antes estaba al cargo de muchos empleados. Como resultado, el empleado tiene más autonomía y responsabilidad. La TI también facilita el uso de un **equipo autodirigido**, que es un grupo de empleados que asumen una responsabilidad colectiva por la organización, control y supervisión de sus propias actividades de trabajo.[40] Con una TI diseñada para entregar a los miembros del equipo información en tiempo real sobre el desempeño de cada miembro, un equipo autodirigido a menudo puede encontrar formas de cumplir una tarea con mayor rapidez y eficiencia. Aún más, los equipos autodirigidos asumen muchas de las tareas y responsabilidades antes realizadas por los gerentes de primera línea, así que una compañía puede utilizar mejor su fuerza laboral.[41] Los gerentes de primera línea actúan como entrenadores o mentores cuyo trabajo no es decir a los empleados lo que deben hacer, sino asesorarlos y guiarlos, y ayudar a los equipos a encontrar nuevas formas de realizar sus tareas con mayor eficiencia.[42] Con la misma TI, los gerentes medios pueden vigilar fácilmente lo que está sucediendo en estos equipos, y con ello tomar mejores decisiones de asignación de recursos. A continuación explicamos la forma en que IBM desarrolló una TI para aprovechar las ventajas de mejora de desempeño de los equipos autodirigidos.



Un byte de tecnología de la información

IBM crea equipos globales autodirigidos

IBM ha estado experimentando una ruda competencia en la década de 2000 por parte de las compañías de servicios de TI en todo el mundo, que pueden recortar los precios de IBM porque tienen costos de mano de obra más bajos (recuerde que los programadores en India ganan una tercera parte de lo que ganan los programadores en Estados Unidos). Puesto que los servicios de TI representan más de la mitad de los ingresos anuales por $90 mil millones de IBM, la empresa ha estado buscando formas de utilizar mejor su talentosa fuerza de trabajo tanto para bajar costos como para ofrecer a sus clientes una clase exclusiva y personalizada de servicios que sus competidores no pueden ofrecer (y por los que puede cobrar un alto precio). IBM ha desarrollado varias clases de técnicas para este propósito.

En la década de 2000, IBM creó "centros de competencia" en todo el mundo, que integran empleados que comparten la misma habilidad específica en TI. En India, por ejemplo, IBM emplea más de 10 000 empleados de TI que se especializan en ofrecer apoyo técnico al consumidor a grandes compañías estadounidenses. Estos empleados trabajan en equipos autodirigidos, que se responsabilizan de manejar todos los aspectos de las necesidades específicas de un cliente particular. Mediante el uso de los equipos, IBM puede ahora ofrecer un servicio personalizado de alta calidad en el mercado global.

La mayoría de los empleados de IBM se concentran en centros de competencia localizados en los países en que IBM tiene más clientes y hace más negocios. Estos empleados tienen una amplia variedad de habilidades, desarrolladas a partir de su experiencia laboral previa, y el reto que IBM enfrenta es usar eficientemente estos expertos. Para lograrlo, IBM aplicó su propia experiencia en TI para desarrollar un software avanzado que le permite crear equipos autodirigidos formados por expertos de IBM que tienen la mezcla óptima de habilidades para solucionar los problemas particulares de un cliente. Primero, los programadores de IBM analizaron las habilidades y experiencia de sus 70 000 empleados globales e ingresaron los resultados en el programa de software. Luego analizan y codifican la naturaleza del problema específico del cliente e incorporan también esa información. Luego el programa de IBM acopla el problema de cada cliente específico con las habilidades de los expertos de IBM, e identifica una lista de empleados que "se ajustan más". Uno de los gerentes de nivel superior de IBM depura luego la lista y decide la composición final del equipo autodirigido Una vez seleccionados, los miembros del equipo, de donde quiera que estén en el mundo, se reúnen tan rápido como les es posible y analizan el problema del cliente. Juntos, los miembros del equipo usan luego su autoridad para desarrollar el paquete de software y servicios que se requieren para solucionar y manejar el problema del cliente.

Esta nueva TI permite que IBM cree un conjunto siempre cambiante de equipos globales autodirigidos, que se forman para solucionar los problemas de los clientes globales de IBM. Al mismo tiempo, la TI de IBM también optimiza el uso de toda su talentosa fuerza laboral porque se coloca a cada empleado en su "área de competencia mayor", es decir, en el equipo en que las habilidades del empleado pueden incrementar más la eficiencia y eficacia. Además, como cada equipo aporta conocimientos sobre sus actividades en el sistema interno de información de IBM, los equipos pueden observar y aprender unos de otros; así, sus habilidades mejoran al paso del tiempo.

Los retos para la administración en un entorno global

organizaciones globales Organizaciones que operan y compiten en más de un país.

Como el mundo cambia con mayor velocidad que antes, los administradores y otros empleados de la organización deben desempeñarse en niveles cada vez superiores.[43] En los últimos 20 años la competencia entre organizaciones interna (en el mismo país) y externa (en el extranjero) se ha incrementado notablemente. El surgimiento de las **organizaciones globales** (organizaciones que operan y compiten en más de un país) ha impuesto una gran presión sobre muchas organizaciones para que mejoren su desempeño e identifiquen las mejores maneras de aprovechar sus recursos. Los triunfos de las compañías químicas alemanas Schering y Hoechst, la fabricante de muebles italiana Natuzzi, las compañías coreanas de aparatos electrónicos Samsung y LG, la fabricante de aviones de Brasil Embraer y la compañía

europea Airbus Industries en el mismo ramo presionan a las organizaciones de otros países para que acrecienten su desempeño y puedan competir contra estas compañías globales.

Incluso en el sector no lucrativo la competencia global ha incitado cambios. Escuelas, universidades, destacamentos de policía y dependencias de gobierno reexaminan sus operaciones porque notan que en otros países las cosas se hacen mejor. Por ejemplo, muchos cambios en los programas y la docencia en Estados Unidos han sido resultado de estudiar los métodos que se siguen en los sistemas escolares japoneses y europeos. Del mismo modo, los sistemas hospitalarios europeos y asiáticos han aprendido mucho del sistema estadounidense, que acaso sea el más eficaz del mundo, si bien no el más eficiente.

En la actualidad los gerentes que no se esfuerzan por aprender y adaptarse a los cambios del entorno mundial reaccionan en vez de innovar; sus organizaciones dejan de ser competitivas y fracasan.[44] Destacan cinco grandes retos para los gerentes en el mundo de nuestros días: establecer una ventaja competitiva, mantener normas éticas, manejar una fuerza laboral diversa y aprovechar los nuevos sistemas y tecnologías de la información, el establecimiento de una ventaja competitiva, y practicar la administración global de las crisis.

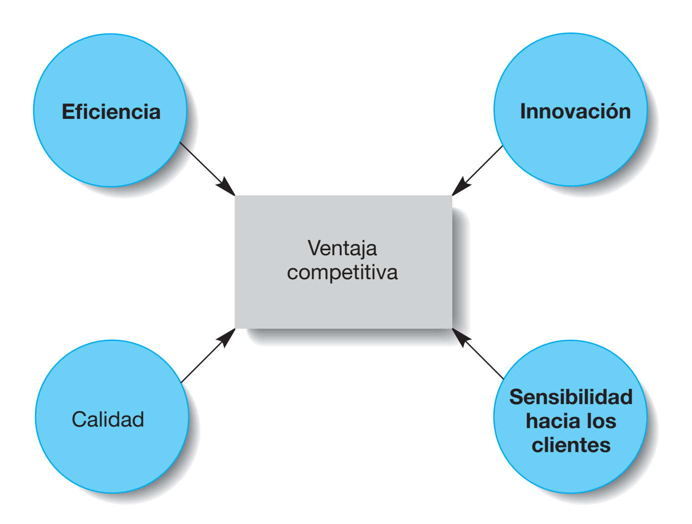
El establecimiento de una ventaja competitiva

¿Cuáles son las lecciones más importantes que deben aprender los gerentes y las organizaciones para llegar y mantenerse en vanguardia del ambiente competido de los negocios? La respuesta se relaciona con el aprovechamiento de los recursos de la organización para establecer una **ventaja competitiva**, que es la capacidad que posee una organización para superar a otras produciendo bienes o servicios deseados, con más eficiencia y eficacia que sus competidores. Los cuatro elementos de la ventaja competitiva son la superioridad en *eficiencia*, *calidad*, *velocidad*, *flexibilidad* e *innovación*, y *sensibilidad hacia los clientes* (véase la figura 1.6).

ventaja competitiva Capacidad de una organización de producir bienes o servicios deseados con más eficiencia y eficacia que otras organizaciones.

Las organizaciones incrementan su eficiencia cuando reducen la cantidad de recursos (como empleados y materia prima) que usan para producir bienes y servicios. En el entorno competitivo de la actualidad, las organizaciones buscan incesantemente formas nuevas de aprovechar sus recursos para mejorar la eficiencia. Muchas organizaciones enseñan a sus empleados nuevas habilidades y técnicas para manejar plantas armadoras altamente automatizadas. Del mismo modo, la capacitación multidisciplinaria brinda a los empleados la gama de habilidades que necesitan para realizar múltiples tareas. Además, organizarlos de maneras nuevas, como los equipos autodirigidos, les permite aplicar mejor sus habilidades. Todos estos pasos son importantes en el esfuerzo por mejorar la productividad. Compañías japonesas y alemanas invierten mucho más en la capacitación de sus empleados que sus similares estadounidenses o italianas.

Figura 1.6
Elementos de la ventaja competitiva



Los gerentes deben mejorar la eficiencia para que sus organizaciones compitan con empresas que operan en México, China, Malasia y otros países, donde los empleados reciben salarios comparativamente más bajos. Hay que concebir nuevos métodos para aumentar la eficiencia o para adquirir alguna otra ventaja competitiva (por ejemplo, producir bienes con mayor calidad) para evitar la subcontratación y el traslado de fuentes de trabajo a países que suponen menores costos.

El reto que plantean organizaciones mundiales como los fabricantes coreanos de aparatos electrónicos, los productores agrícolas mexicanos y las empresas europeas de mercadotecnia y finanzas también han incrementado la presión sobre las compañías para que mejoren las habilidades y destrezas de sus empleados y aumenten la calidad de sus bienes y servicios. Un motivador para mejorar la calidad ha sido la llegada de las técnicas conocidas como *administración total de la calidad* (*ATC, total quality management*). Los empleados que participan en la ATC se organizan en equipos de control de calidad y tienen la responsabilidad de encontrar nuevas y mejores formas de desempeñar su trabajo; también deben vigilar y evaluar la calidad de los bienes que producen. La ATC se basa en una filosofía radicalmente nueva en cuanto al manejo del comportamiento en las organizaciones. En el capítulo 9 expondremos con detalle este enfoque y los métodos de la ATC.

En la actualidad las compañías ganan o pierden la carrera de la competencia dependiendo de su *velocidad* (la rapidez con que llevan productos nuevos al mercado) o su *flexibilidad* (la facilidad con que cambian o modifican su forma de actuar para responder a los movimientos de la competencia). Las compañías que tienen velocidad y flexibilidad son competidoras ágiles: sus gerentes tienen mejores habilidades de planeación y organización: prevén, deciden qué hacer y luego movilizan rápidamente sus recursos para responder a los cambios del medio. En capítulos posteriores examinaremos cómo los gerentes aumentan la velocidad y flexibilidad de sus organizaciones. Tanto Michael Dell como Anne Mulcahy luchan constantemente por hacer de Dell y Xerox compañías ágiles que pueden reaccionar a los cambios tecnológicos que tienen lugar en un mundo digital; ahora su problema es ¡cómo mantener su ventaja competitiva contra HP, Apple, Kodak y Canon!

innovación Proceso de crear bienes y servicios nuevos o mejorados, o de desarrollar mejores formas para producirlos o proveerlos.

La **innovación** —el proceso de crear nuevos o mejores bienes o servicios que los clientes desean, o buscar nuevas formas de producir o proporcionar bienes y servicios— plantea dificultades peculiares. Los gerentes deben crear en su organización un entorno en que la gente se sienta motivada para innovar. Por lo general, las innovaciones se dan en grupos o equipos pequeños; en este caso, la administración descentraliza el control de las actividades laborales y lo cede a los miembros de los equipos, creando una cultura organizacional en la que se premia a quienes corren riesgos. Por ejemplo, en 2006 un equipo compuesto por empleados de Apple y Nike llegó con la idea de un nuevo modelo de iPod que podría registrar y medir la distancia recorrida por su propietario, entre otras cosas, y las compañías formaron una alianza para fabricarlo.[45] Comprender y manejar las innovaciones, así como crear un contexto laboral que aliente a la gente a arriesgarse, se cuentan entre las tareas más difíciles del gerente. En el capítulo 9 expondremos la innovación en forma detallada.

Las organizaciones compiten por los clientes con sus productos y servicios, así que capacitar a los empleados para que se comprometan con las necesidades de los clientes resulta vital para todas las organizaciones, pero en particular para las de servicios. Por ejemplo, tiendas, bancos y hospitales dependen por completo de que la conducta de sus empleados tenga como resultado un servicio de calidad a un costo razonable.[46] A medida que muchos países (como Estados Unidos, Canadá o Suiza) avanzan hacia una economía de servicios (en parte por la pérdida de trabajos de manufactura que se trasladaron a China, Malasia y otros países con mano de obra barata), manejar el comportamiento en las organizaciones de servicio se ha vuelto cada vez más importante. Muchas organizaciones facultan a sus empleados de servicio a clientes y los autorizan para tomar iniciativas que den como resultado un servicio de calidad. Como dijimos, facultar a los empleados que no son gerentes cambia la función de los gerentes de primera línea y tiene como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

A causa de la intensa competencia global, compañías como Kodak, Xerox, Apple, GM, Ford, Levi Strauss, Heinz y muchas otras perdieron su ventaja competitiva. Por ejemplo, el cambio tecnológico y el movimiento hacia las imágenes digitales hicieron que se desplomara la demanda de las películas de Kodak y las copiadoras de Xerox basadas en la luz. Otros, como GM y Levi Strauss han sufrido porque los competidores de bajo costo han recortado sus precios. Los gerentes de estas compañías enfrentan el desafío de revertir el desempeño de sus compañías buscando formas de restaurar su ventaja competitiva, como Anne Mulcahy lo hizo en Xerox.

administración del cambio
Creación de una nueva visión para una compañía que está en problemas, basada en un nuevo enfoque de la planeación y la organización para hacer mejor uso de los recursos de una compañía, de tal modo que le permita sobrevivir y prosperar.

Algunas veces fracasan los mejores esfuerzos de los gerentes para revitalizar la fortuna de sus organizaciones, y enfrentados a la bancarrota, los directivos de estas compañías se ven obligados a nombrar un nuevo director general que tenga un historial de éxito en la reconstrucción de compañías. La **administración del cambio** consiste en crear una nueva visión para una compañía que está en problemas, basada en un nuevo enfoque de la planeación y la organización que haga mejor uso de los recursos de una compañía, de tal modo que le permita sobrevivir y, en último término, prosperar. Exige la formulación de nuevas estrategias radicales, tales como reducir el número de productos vendidos, modificar la forma en que se fabrican y venden, y grandes cierres de operaciones corporativas y de manufactura. Las organizaciones que nombran directores generales para el cambio suelen estar pasando por crisis, porque se han convertido en ineficientes o ineficaces; algunas veces es consecuencia de una mala administración por un largo periodo, como ocurría en Xerox, algunas veces es consecuencia de que un competidor introduzca un nuevo producto o tecnología, lo que hace que los productos propios resulten poco atractivos para los consumidores. Por ejemplo, cuando Apple introdujo el iPhone en 2007, las ventas del anterior teléfono móvil más exitoso, el Razr de Motorola, se hundieron porque los consumidores deseaban productos de vanguardia, y las utilidades de Motorola se desplomaron. Así que se nombró un nuevo director general para encontrar alguna nueva forma de competir en un mercado que había cambiado. De modo similar, en 2008 The Sharper Image experimentó su propia crisis.



La administración desde dentro

Sharper Image está fuera de foco



Sharper Image, la cadena minorista en problemas, enfrenta una dura competencia de Amazon.com, Apple y Dell, en la oferta de artículos para nichos de mercado especiales. ¿Podrá el director general Ron Conway aplicar la magia por la que es conocido, para revertir la situación?

Sharper Image Corp. fue fundada en 1977 por Richard Thalheimer para vender un reloj de peso ligero para los deportistas que trotan. La tienda se hizo popular rápidamente como proveedora de productos de vanguardia, innovadores y exclusivos, que pretendían ofrecer a sus consumidores una mejor experiencia o una mayor calidad. Este minorista especializado creció hasta tener 183 tiendas, y en 2004 sus ventas habían ascendido a más de $776 millones, ya que los clientes demostraron estar dispuestos a pagar altos precios por sus innovadoras ofertas. Sin embargo, las cosas cambiaron en 2005, ya que otras compañías, como Apple, Dell y otros minoristas especializados, también comenzaron a ofrecer productos de vanguardia. En la medida en que tiendas en Internet como Amazon.com, comenzaron a ofrecer estos productos a precios mucho más bajos que los de Sharper Image, las ventas de ésta se desplomaron de $776 millones a $400 millones en 2007, una caída de 26%, y las utilidades se convirtieron en pérdidas.

Los gerentes se dieron cuenta de que los problemas se agravaban en 2006 y se designó un nuevo director general, Steve Lightman, veterano de las ventas directas, para reestructurar la compañía y revitalizar sus productos. Para febrero de 2008 era claro que el proceso de

cambio iba demasiado lento y la compañía estaba en crisis. Lightman fue sustituido como director general por Ron Conway, jefe de una compañía de Nueva York especializada en el rescate de compañías en estas situaciones, que era una persona experimentada en salvar los recursos de una empresa y corregir los negocios que andaban mal. Conway tiene una experiencia de más de 25 años en la administración del cambio, y trajo consigo un equipo de expertos de su compañía para tratar de revitalizar la línea de productos de Sharper Image y convertirla una vez más en la tienda de moda que alguna vez fue. Está por verse qué tan bien lo hace; en febrero de 2008, el precio de las acciones de la compañía había bajado 85%, así que Conway y su equipo necesitan trabajar rápidamente para desarrollar nuevas estrategias que reenfoquen la imagen de su compañía.

La administración del cambio es una tarea gerencial particularmente difícil y compleja, porque se realiza en condiciones de gran incertidumbre. Ni los clientes, ni los empleados ni los inversionistas están seguros de lo que traerá el futuro; por ejemplo, ¿habrá servicios a los consumidores, retendrán su trabajo los empleados, recuperarán su dinero los inversionistas? El riesgo de fracasar es mayor para una compañía en problemas, y por lo general se requiere una reestructuración y una reorganización más profundas para revertir su desempeño. Pocas compañías se mantienen en la cima todo el tiempo —y el único lugar que queda es “abajo”— y esta es la razón por la que es tan importante que los gerentes vigilen constantemente el desempeño de su compañía en comparación con sus rivales, como veremos en los capítulos 8 y 9.

Alcanzar una ventaja competitiva requiere que los gerentes usen todas sus habilidades y pericia, así como los demás recursos de sus compañías para mejorar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta a sus clientes. Regresaremos con frecuencia a este tema cuando examinemos la forma en que los gerentes planean estrategias, organizan recursos y actividades, y dirigen y controlan a las personas y los grupos para mejorar la eficiencia y eficacia.

El mantenimiento de normas éticas y de responsabilidad social

Los gerentes de todos los niveles están bajo una enorme presión cuando movilizan los recursos de la organización, para incrementar el nivel en el que se desenvuelve ésta.[47] Por ejemplo, los gerentes de alto nivel sienten la presión de los accionistas para incrementar el desempeño de toda la organización, y así elevar el precio de las acciones, mejorar las utilidades o aumentar los dividendos. A su vez, los gerentes de alto nivel presionan a los gerentes medios para encontrar nuevas formas de aprovechar los recursos de la organización, con el fin de incrementar la eficiencia o la calidad para atraer nuevos clientes u obtener mayores ingresos.

La presión para mejorar el desempeño puede ser saludable para la organización porque motiva a los gerentes a cuestionar el funcionamiento de la organización, y los estimula a buscar nuevas y mejores formas de planear, organizar, dirigir y controlar. Sin embargo, demasiada presión puede volverse dañina.[48] Se puede orillar a los gerentes a comportarse inmoralmente en tratos con individuos y grupos dentro y fuera de la organización.[49] Por ejemplo, un gerente de compras de una cadena de tiendas podría comprar ropa de calidad inferior como medida para recortar gastos; o bien, para cerrar un contrato grande en el extranjero, un gerente de ventas de una compañía de armamento podría ofrecer sobornos a las autoridades de aquel lugar. Estos asuntos los enfrentaron los gerentes de compañías que fabrican calzado y ropa en la década de 1990, cuando los clientes se enteraron de las condiciones de explotación laboral en que se desempeñaban los trabajadores fabricantes de ropa y calzado alrededor del mundo. Compañías como Nike y Wal-Mart han hecho grandes esfuerzos para detener estas prácticas de explotación y evitar que los gerentes en el exterior adopten prácticas laborales que dañen a su personal. Ahora emplean cientos de inspectores que vigilan la fabricación en ultramar de los productos que venden, y que pueden dar por concluidos los contratos con proveedores cuando éstos se conducen en forma no ética o ilegal.

El asunto de la responsabilidad social, que veremos en el capítulo 5, se centra en decidir qué obligaciones tiene una compañía, si es que las tiene, hacia la gente y los grupos afectados por sus actividades, como empleados, consumidores o las comunidades en que opera. Algunas

compañías tienen una fuerte visión sobre su responsabilidad social; sus gerentes creen que deben proteger los intereses de terceros. Pero algunos gerentes pueden decidir actuar en forma no ética y anteponer sus propios intereses o los de su compañía, perjudicando a otros en el proceso. Por ejemplo, Metabolife y NVR Pharmaceuticals fabricaban efedrina, un suplemento dietético de amplio uso. Para proteger su negocio, no revelaron la existencia de quejas graves acerca de la efedrina, sino hasta que se vieron obligados a hacerlo por demandas legales interpuestas por gente dañada por esa sustancia. En 2003, Metabolife reveló finalmente más de 16 000 reportes de clientes sobre sus productos de efedrina, que enlistaban casi 2 000 reacciones negativas, incluyendo tres muertes.[50]

En 2004, la *Food and Drug Administration* (FDA) obtuvo un mandato legal para exigir información de todos los fabricantes de píldoras de efedrina. Esto reveló más de 16 000 casos en donde había reacciones adversas experimentadas por los usuarios, incluyendo, por lo menos, 36 muertes. En 2004 se prohibió fabricar o vender efedrina en Estados Unidos.[51]

Sin embargo, con el fin de proteger las operaciones comerciales de suplementos dietéticos que tienen un valor de 18 000 millones de dólares al año, algunos fabricantes de píldoras siguen conduciéndose sin ética. En particular, han comenzado a utilizar otros compuestos químicos que tienen efectos como los de la efedrina en nuevas variedades de píldoras. La FDA han emitido advertencias sobre estas píldoras y ha recibido mayor autoridad legal para vigilar a los fabricantes de suplementos dietéticos; sin embargo, la vieja frase *Caveat Emptor* sigue siendo válida: “Comprador, tenga cuidado”.[52] En el siguiente recuadro “Ética en acción” se presenta un reciente ejemplo que muestra por qué las compañías, gerentes y clientes deben siempre actuar en forma ética y con responsabilidad social desde el inicio de su toma de decisiones.



Ética en acción

Cómo no administrar una planta empacadora de carne

Todo parecía indicar que la Westland/Hallmark Meat Co., propiedad de su director general Steven Mendell, era una de las empacadoras de carne más eficientes, higiénicas y avanzadas de Estados Unidos. Localizada en Chico, California, su planta empacadora, que era visitada regularmente por inspectores del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), empleaba más de 200 empleados que sacrificaban el ganado y luego preparaban su carne para enviarla a restaurantes de comida rápida, como Burger King y Taco Bell. Sin embargo, la mayor parte de los millones de libras de carne que la planta preparaba cada año se entregaba por contrato a una de las cuentas más codiciadas del gobierno federal: el National School Lunch Program (programa de almuerzos escolares). En 2005, la planta fue nombrada la proveedora del año por el National School Lunch Program.[53]

Así que cuando al final de 2007, la Humane Society entregó una cinta de video filmada en secreto por uno de sus investigadores, que se había empleado como trabajador de la planta, al fiscal de distrito del condado de San Bernardino, que mostraba violaciones graves a los procedimientos de seguridad, se provocó una conmoción. El video mostraba a dos empleados arrastrando vacas enfermas por la rampa que conducía al matadero mediante cadenas metálicas y montacargas, aplicándoles descargas con pinchos eléctricos y echándoles chorros de agua en las narices y en la cara. El video mostraba no sólo un tratamiento inhumano de los animales, sino también aportaba evidencia de que la compañía estaba violando la prohibición al permitir que animales enfermos entraran a la cadena alimenticia; algo que las regulaciones federales prohibían expresamente por temor a que se provocaran problemas sanitarios y de salud entre los seres humanos.



Retos y oportunidades en Pymes

En febrero de 2008, el USDA, preocupado porque carne contaminada hubiera entrado a la cadena alimenticia, especialmente en las escuelas de su país, emitió un aviso para recoger 143 millones de libras de carne procesada en la planta en los dos años anteriores, la mayor recolección de la historia. Además, la planta se cerró mientras se realizaba la investigación. En marzo de 2008 se ordenó la comparecencia del director general Steven Mendell ante el



El director general de Westland/Hallmark Meat Company, Steven Mendell, en su declaración ante el Congreso. Atrás de él aparece el video, tomado secretamente, de ganado que es conducido al matadero. La compañía de Mendell, al anteponer las utilidades a una responsabilidad ética, tiene en su contra haber sido la causante de la confiscación más grande de carne molida que jamás haya tenido lugar en Estados Unidos.

House Panel on Energy y el Commerce Committee. El empresario negó que estas violaciones hubieran tenido lugar y que alguna vaca enferma hubiera entrado como insumo a la cadena alimenticia. Sin embargo, cuando los miembros del panel le exigieron que viera el video que alegaba no haber visto, aun cuando había tenido una amplia difusión, se vio obligado a reconocer que "dos vacas" habían ingresado realmente a la planta y que había habido un trato inhumano de animales.[54] Aún más, los investigadores federales entregaron pruebas de que desde 1996, se habían entregado citaciones judiciales a la planta por el uso excesivo de toques eléctricos para acelerar el paso del ganado a través de la planta, y desde entonces había recibido diversas citaciones por otras violaciones legales, lo que sugería que estos abusos habían estado sucediendo durante un largo periodo. Este punto de vista se fortaleció cuando uno de los trabajadores que aparecía en el video sostuvo que él simplemente había estado "siguiendo las órdenes de su supervisor" y que los empleados eran presionados para cumplir con la matanza y procesamiento de 500 vacas diarias, para que la planta cumpliera su cuota y obtuviera las altas utilidades que ofrece el negocio de empacado de carne.

Estas prácticas de negocios no éticas, y con frecuencia ilegales, provocaron grandes temores de que con el paso de los años miles de vacas enfermas hubieran entrado a la cadena alimenticia y que la mayoría de los 143 millones de libras reclamadas ya se hubieran consumido. No sólo los consumidores y los niños de esas escuelas han sido perjudicados por estas acciones no éticas; es probable que la planta cierre de manera permanente y los 220 trabajadores pierdan su empleo. Además, los empleados implicados directamente en el video están sujetos a juicio legal y uno, que se declaró culpable de abuso animal, fue convicto y sentenciado a seis meses de prisión en marzo de 2008.[55] Está por verse si los gerentes de la compañía corren la misma suerte, pero es evidente que todos los interesados han quedado dañados con estas prácticas no éticas e inhumanas, sospechadas durante años por la Humane Society, que eran comunes en la planta.

Cómo administrar la diversidad de la fuerza de trabajo

Un gran reto para los gerentes es aceptar la necesidad ética y la exigencia legal de tratar a los recursos humanos de manera justa y equitativa. En la actualidad, el género, edad, raza, etnia, religión, preferencias sexuales y situación socioeconómica de la fuerza de trabajo plantean nuevos retos a los gerentes. Para crear una fuerza laboral altamente capacitada y motivada, así como para evitar grandes demandas colectivas, los gerentes deben establecer procedimientos y prácticas de administración de recursos humanos (ARH) que sean legales, justas y no discriminen a ningún miembro de la organización.[56]

Antes, en Estados Unidos, los empleados varones y caucásicos dominaban las filas gerenciales. En la actualidad, cada vez más organizaciones se dan cuenta de que para motivar y aprovechar el talento de una fuerza de trabajo diversa, deben ofrecer oportunidades de ascenso a todos los empleados, incluyendo mujeres y personas provenientes de sectores minoritarios.[57] Los gerentes también deben reconocer las posibilidades generadas por propiciar el desempeño de una fuerza de trabajo diversa, como la capacidad de aprovechar las destrezas y experiencias de personas de diverso origen.[58] El Union Bank of California, uno de los 30 más grandes de Estados Unidos, es un buen ejemplo de una compañía que ha utilizado el potencial de su diversidad de empleados.[59]

Con base en San Francisco, el Union Bank opera en uno de los estados más diversificados de la nación, California, donde más de la mitad de la población es asiática, negra, hispana u homosexual. Al reconocer este hecho, el banco siguió siempre la política de contratar empleados diversos. Sin embargo, el banco no se percató del potencial de su diversidad de fuerza laboral para crear una ventaja competitiva sino hasta 1996, cuando George Ramírez, uno de sus



Los representantes de servicios al cliente de Union Bank, como el empleado que aparece en la foto, son bien conocidos por construir relaciones con sus diversos grupos de consumidores para mejorar el nivel de servicios a los clientes. La naturaleza diversificada de los empleados del Union Bank refleja la diversidad de grupos de clientes atendidos por el banco.

vicepresidentes, propuso que el banco creara un grupo de marketing para atraer clientes hispanos. Su idea tuvo tanto éxito que un grupo de empleados afroestadounidenses, y después empleados asioestadounidenses y homosexuales, propusieron campañas similares de marketing.

Después del éxito considerable de estos grupos para reclutar nuevos clientes, quedó claro para los directivos del Union Bank que podrían utilizar la diversidad de los empleados para mejorar no sólo el servicio al cliente (por ejemplo, al contar con empleados latinos en vecindarios latinos),[60] sino también la calidad de la toma de decisiones dentro de la organización.[61] Aún más, la reputación del banco de ser un buen lugar para empleados de minorías, ha atraído a candidatos muy capacitados y motivados procedentes de estas minorías.

Como su ex director general Takahiro Moriguchi dijo cuando aceptó un premio de diversidad nacional para la compañía: “Al buscar talento entre gente discapacitada, ambos géneros, veteranos, homosexuales, todos los grupos étnicos y todas las nacionalidades, tenemos acceso a un universo de ideas, energía y creatividad tan amplio y variado como lo es la raza humana misma. Espero que la diversidad sea todavía más importante conforme el mundo se convierte poco a poco en un mercado verdaderamente global”.[62] Las prácticas de diversidad de Union Bank se han convertido en un modelo para muchas otras compañías que buscan imitar su éxito.[63]

Los gerentes que aprecian la diversidad de su personal no sólo invierten en el desarrollo de las habilidades y destrezas de los empleados, sino también tienen más éxito en promover el desempeño en el largo plazo. Hoy día, más y más organizaciones se percatan de que la gente constituye su recurso más importante y que el desarrollo y la protección de los recursos humanos es un reto importante para la administración en un ambiente competitivo global. Analizaremos los muchos aspectos que rodean la administración de una fuerza de trabajo diversa en el capítulo 5. El director general de Dell, Kevin Rollins, hizo los siguientes comentarios respecto de la forma en que una fuerza laboral diversa puede ayudar a promover una ventaja competitiva: “He visto de primera mano el poder de una fuerza laboral diversificada. Aceptar las similitudes y diferencias de todos los miembros del equipo permite que Dell desarrolle los mejores productos, ofrezca una experiencia superior al consumidor, y contribuya en formas significativas a las comunidades donde hacemos negocios”.[64]

El uso de la TI y el comercio electrónico



Jim McCauley, coordinador de despacho de UPS, muestra al chofer Muamer Pleh cuántas paradas hará en su siguiente corrida de entregas; todo ello es posible por el nuevo software de la compañía que permite que cada chofer planee diariamente la ruta de entrega más eficiente, lo que ahorra tiempo y dinero a la compañía.

Como vimos antes, otro reto importante para los gerentes es la utilización eficiente de la nueva tecnología de información.[65] Continuamente se desarrollan nuevas tecnologías, como la manufactura controlada por computadoras y la TI basada en la web, que vinculan a los empleados y les dan nuevas posibilidades de acción. Un ejemplo interesante de la forma en que la TI está cambiando el trabajo de la gente en todos los niveles organizacionales procede de UPS donde, hasta 2006, sus choferes trabajaban con mapas, tarjetas de anotación y su propia experiencia para planear la forma más rápida de entregar cientos de paquetes al día. Esto cambió en 2006 después de que UPS invirtió más de $600 millones para desarrollar un sistema computarizado de optimización de rutas, que planea por la noche la ruta de cada uno de sus 56 000 choferes para el día siguiente en la forma más eficiente al, por ejemplo, minimizar el número de vueltas a la izquierda, maniobra que desperdicia tiempo y combustible. Este programa ha tenido un éxito increíble; los choferes de UPS ahora manejan millones de millas menos al mes, aun cuando entregan un mayor número de paquetes a mayor velocidad.

Cada vez más, el surgimiento de nuevas TI habilita no sólo a los empleados individuales, sino también a los equipos autodirigidos, al

entregarles información más y más importante y al permitirles interacciones virtuales alrededor del globo mediante internet. Una mayor coordinación global ayuda a mejorar la calidad e incrementa el ritmo de la innovación. Microsoft, Hitachi, IBM y la mayoría de las compañías buscan ahora nueva TI que pueda ayudarlas a construir una ventaja competitiva. La importancia de la TI se analiza en detalle en los capítulos 16 y 18, y a lo largo del texto usted encontrará ejemplos que ilustran la forma en que la TI está cambiando el modo de operar de las compañías.

Prácticas de administración de las crisis globales

En la actualidad, otro reto que enfrentan los gerentes y las organizaciones es la administración de las crisis globales. Las causas de las crisis o desastres globales se agrupan en tres categorías principales: causas naturales, causas provocadas por el hombre, terrorismo internacional y conflictos geopolíticos. Las crisis que surgen por causas naturales incluyen los huracanes, tsunamis, terremotos, hambrunas y enfermedades que han devastado tantos países en la década de 2000; difícilmente se ha salvado algún país por sus efectos. Java, por ejemplo, que se vio inundada por el enorme tsunami del Pacífico de 2004, sufrió un devastador terremoto en 2006 que también mató a miles de personas y dejó sin hogar a decenas de miles.

Las crisis provocadas por el hombre son resultado de factores como el calentamiento global, la contaminación y la destrucción del hábitat o ambiente natural. La contaminación, por ejemplo, se ha convertido en un problema cada vez más significativo para las compañías y los países. Las compañías en industrias pesadas, como el carbón y el acero, han contaminado millones de hectáreas de tierra alrededor de las grandes ciudades en Europa Oriental y Asia; se requieren procesos de limpieza que cuestan miles de millones de dólares. El desastre ocurrido en la planta nuclear de Chernobyl en 1986 liberó una radiación equivalente a 1 540 veces la ocurrida en Hiroshima; como resultado murieron más de 50 000 personas, mientras que cientos de miles más quedaron afectadas.

Las crisis provocadas por el hombre, como el calentamiento global por emisiones de dióxido de carbono y otros gases, pueden haber provocado los efectos de desastres naturales más serios. Por ejemplo, las crecientes temperaturas globales y la lluvia ácida pueden haber incrementado la intensidad de los huracanes, llevado a lluvias desusadamente fuertes y contribuido a prolongadas sequías. Los científicos están convencidos de que el calentamiento global es responsable de la destrucción de los arrecifes de coral (que están desapareciendo con rapidez), selvas, especies animales y el hábitat natural en muchas partes del mundo. Se cree que el derretimiento de los cascos polares elevará el nivel del mar en unos cuantos, pero vitales, centímetros.

Por último, las crecientes tensiones geopolíticas, que son en parte resultado de la velocidad del proceso mismo de globalización, han alterado el balance del poder mundial en la medida en que diferentes países y regiones geográficas tratan de proteger sus propios intereses económicos y políticos. Por ejemplo, el alza de los precios del petróleo ha fortalecido el poder negociador de los grandes países productores. Esto ha llevado a Estados Unidos a adoptar estrategias políticas globales, que incluye su guerra al terrorismo, para asegurar el suministro de petróleo que es vital para proteger sus intereses nacionales. Para obtener su suministro de gas natural, Rusia, Japón y China han estado negociando con Irán y Arabia Saudita. El surgimiento del terrorismo global y de los grupos terroristas es en gran medida resultado de cambios en las condiciones políticas, sociales y económicas que han facilitado que los extremistas influyan en países y culturas completas.

La administración tiene una importante función para ayudar a la gente, las organizaciones y los países a responder a las crisis globales, porque aporta lecciones sobre cómo planear, organizar, dirigir y controlar los recursos necesarios tanto para impedir como para responder eficazmente a una crisis. La administración de la crisis requiere decidir entre importantes opciones sobre cómo 1) crear equipos que faciliten la toma de decisiones y la comunicación rápidas, 2) establecer las relaciones de mando y reportes organizacionales necesarios para obtener una respuesta rápida, 3) reclutar y seleccionar a la gente correcta para que dirija y trabaje en tales equipos, y 4) formular estrategias de negociación y regateo para manejar el conflicto que surge siempre que la gente y los grupos tienen intereses y objetivos diferentes. Lo bien que los gerentes tomen estas decisiones determina la rapidez con que se puede aplicar una respuesta efectiva a una crisis, y algunas veces puede evitar o reducir la severidad de la crisis misma.

Resumen y repaso

OA1 **¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?** La administración es el proceso de aprovechar los recursos de la organización para alcanzar las metas que ella se impone, de manera eficaz y eficiente, mediante las actividades de planear, organizar, dirigir y controlar. Un gerente es la persona responsable de supervisar el aprovechamiento de los recursos de una organización para conseguir las metas que ésta se impone. Una organización es un conjunto de personas que colaboran y coordinan sus actividades para conseguir una amplia variedad de metas. Una organización eficiente hace el uso más productivo de sus recursos. Una organización eficaz persigue las metas pertinentes y las consigue con sus recursos para producir los bienes y servicios que los clientes desean.

OA2 **LAS FUNCIONES GERENCIALES** Las cuatro funciones gerenciales principales son: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones son realizadas por gerentes de todos los niveles de la organización y en todos sus departamentos. Una administración eficaz consiste en manejar con éxito estas actividades.

OA3, 4 **NIVELES Y HABILIDADES DE LOS GERENTES** Por lo regular las organizaciones tienen tres niveles de administración. Los gerentes de primera línea son responsables de la supervisión cotidiana de los empleados que no son administradores. Los gerentes medios son responsables de desarrollar y aprovechar los recursos de la organización en forma eficiente y eficaz. Los gerentes de nivel superior tienen responsabilidades que abarcan varios departamentos. Tres clases principales de habilidades administrativas son las conceptuales, humanas y técnicas. La necesidad de desarrollar y construir habilidades técnicas lleva a las organizaciones a dividir a sus gerentes en departamentos, de acuerdo con sus responsabilidades específicas de trabajo. Los gerentes de nivel superior deben establecer metas apropiadas para toda la organización y verificar que los gerentes de primera línea utilicen los recursos para alcanzar tales metas.

OA5 **CAMBIOS RECIENTES EN LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS** Para incrementar la eficiencia y eficacia, muchas organizaciones han modificado la forma en que operan. Los gerentes han reestructurado y reducido el tamaño de sus operaciones y subcontratado actividades para reducir costos. Las compañías también están facultando a su fuerza de trabajo y utilizando equipos autodirigidos para elevar la eficiencia y eficacia. Los gerentes usan cada vez más la TI para alcanzar estos objetivos.

OA6 **RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL** El actual entorno global de competencia presenta muchas dificultades interesantes a los gerentes. Una de las principales consiste en crear ventajas competitivas mediante el incremento de la eficiencia, calidad, velocidad, flexibilidad e innovación y la sensibilidad a los clientes. Otros retos son el comportamiento ético hacia las personas dentro y fuera de la organización; manejar una fuerza de trabajo diversa; usar los nuevos sistemas y tecnologías de información; y practicar la administración de crisis globales.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Describa la diferencia entre eficiencia y eficacia. Además, señale organizaciones reales que usted crea que son o que no son eficientes y eficaces. [OA1]
2. ¿De qué manera colaboran los gerentes de los tres niveles en la eficiencia y eficacia de su organización? [OA3]
3. Señale una organización que usted considere de alto desempeño y una que en su opinión se desempeñe mal. Dé 10 razones por las que el desempeño de ambas organizaciones difiere tanto. [OA2, 4]
4. ¿Cuáles son los elementos de una ventaja competitiva? ¿Por qué es importante para los gerentes crear ventajas competitivas? [OA5]
5. ¿En qué formas cree que los gerentes han cambiado más en los últimos 10 años? ¿Por qué han ocurrido estos cambios? [OA6]

ACTIVIDADES

6. Escoja una organización, como una escuela o un banco, y visítela. Luego haga una lista de los recursos que ahí se utilizan. [OA2, 4]
7. Visite una organización y hable con gerentes de primera línea, gerentes medios y gerentes de alto nivel acerca de sus respectivas funciones gerenciales, y qué hacen para que la organización sea eficiente y eficaz. [OA3, 4]
8. Pida a un gerente medio o a un gerente de alto nivel (quizás alguien que usted ya conozca) que le dé ejemplos de cómo desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir y controlar. ¿Cuánto tiempo dedica a cada función? [OA3]
9. Como Mintzberg, trate de encontrar un gerente cooperador que le permita observarlo todo un día. Tome nota de los papeles que representa y señale cuánto tiempo dedica a cada uno. [OA3, 4]

Desarrollo de habilidades administrativas

Reflexione sobre los gerentes y la administración [OA2, 3, 4]

Piense en una organización en que haya trabajado y en el gerente al que le rendía cuentas (o bien hable con alguien que tenga mucha experiencia laboral). Luego responda estas preguntas.

1. Piense en su supervisor directo. ¿A qué departamento pertenece y cuál es su nivel gerencial?
2. ¿Cómo caracteriza el método administrativo de su supervisor? Por ejemplo, ¿qué funciones y papeles particulares realiza más a menudo? ¿Qué habilidades administrativas posee?
3. ¿Cree que las funciones, papeles y habilidades de su supervisor son apropiadas para el puesto que ocupa? ¿Cómo podría mejorar el desempeño en sus tareas? ¿Qué efecto tiene en su trabajo la tecnología de la información (TI)?
4. ¿Qué efecto tiene el método de su supervisor en las actitudes y el comportamiento de usted? Por ejemplo, ¿se desenvuelve bien como subordinado? ¿Está motivado?
5. Reflexione en la organización y sus recursos. ¿Sus gerentes utilizan los recursos con eficacia? ¿Qué recursos contribuyen más al desempeño de la organización?
6. Describa el trato que da la organización a sus recursos humanos. ¿Qué efecto tiene este trato en las actitudes y conductas de los empleados?

7. Si pudiera dar un consejo a su supervisor o cambiar una práctica administrativa de la organización, ¿cuál sería?

8. ¿Los gerentes de la organización están conscientes de la necesidad de mejorar la eficiencia, calidad, innovación o sensibilidad a los clientes? ¿Cree usted que la organización cumple bien sus metas principales de proporcionar los bienes y servicios que los clientes quieren o necesitan más?

Ética en la administración [OA1, 3]

Piense en un ejemplo de conducta inmoral que haya observado. Puede ser un incidente que atestiguó como empleado o algo que observó de manera informal.

1. Ya sea solo o en un grupo, dé tres explicaciones de por qué la conducta fue inmoral. Por ejemplo, ¿qué reglas o normas rompió? ¿Quién se benefició o salió dañado por lo que ocurrió? ¿Cuál fue el resultado para los involucrados?
2. ¿Qué medidas tomaría para evitar esta conducta inmoral e incitar a la gente a conducirse éticamente?

Ejercicio en grupo [OA2, 3, 4]

Apertura de un nuevo restaurante

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como el vocero que comunicará los resultados a toda la clase cuando lo solicite el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Usted y sus socios decidieron abrir un restaurante grande y completo en su comunidad. Abrirá de las siete de la mañana a las diez de la noche y servirá desayunos, comidas y cenas. Cada quien invertirá 500 mil dólares en la empresa y juntos consiguieron un préstamo por otros 300 mil dólares para iniciar sus operaciones. Usted y sus socios tienen poca experiencia en la dirección de un restaurante, aparte de servir comidas o comer en ellos. Ahora enfrentan la tarea de decidir cómo manejar su restaurante y cuáles deben ser sus respectivas funciones.

1. Decidan cuál será la función gerencial de cada socio del restaurante. Por ejemplo, ¿quién será responsable de cada departamento y sus funciones? Describa su jerarquía organizacional.
2. ¿Qué elementos de ventaja competitiva tienen que establecer para que el restaurante tenga éxito? ¿Qué criterios aplicarán para evaluar su manejo del restaurante?
3. Analicen las decisiones más importantes que deben tomar en cuanto a 1) planear, 2) organizar, 3) dirigir y 4) controlar, para que usted y sus socios aprovechen bien los recursos de la organización y puedan crear una ventaja competitiva.
4. Para cada función gerencial, anoten el aspecto que más aportará al éxito de su restaurante.

Exploración en la web [OA2]

Conéctese al sitio electrónico de General Electric (GE) en www.ge.com. Haga clic en "Our Company", en "Company information" y en "Jeffrey Immelt", quien es el director ejecutivo de la compañía. Verá una lista de artículos recientes en los que se examina su estilo gerencial. Por ejemplo, haga clic en artículos como el titulado "The Immelt Revolution, 2005" aparecido en *BusinessWeek* y "Man of the Year 2003", publicado por *Financial Times.*

En estos artículos (o en otros), busque información que describa el método de Immelt para planear, organizar, dirigir y controlar GE. ¿Cuál es su método gerencial? ¿Qué efectos ha tenido este método en el desempeño de GE?

Sea el gerente [OA2, 5]

Problemas en Achieva

Le acaban de solicitar que ayude a los gerentes de Achieva, una compañía de software de Internet que crece con rapidez y está especializada en software de redes de negocio a negocio. Su cometido es ayudar a que Achieva resuelva problemas gerenciales que han surgido por su rápido crecimiento.

La demanda de los clientes de licencias de Achieva se ha incrementado tanto en los últimos dos años, que se han sumado más de 50 nuevos programadores para crear una nueva gama de productos de software. El crecimiento de Achieva ha sido tan veloz que la compañía todavía opera de manera informal. Su estructura es vaga y flexible, y se alienta a los programadores a encontrar soluciones a los problemas en el momento en que éstos se presenten. Aunque esta estructura había funcionado bien, han comenzado a surgir problemas.

Cada vez más empleados se quejan de que en la organización no se reconoce el buen desempeño y de que no sienten que el trato sea equitativo. Además, ha habido quejas de que es difícil que los gerentes escuchen las nuevas ideas y las pongan en práctica. Se forma un mal ambiente en la compañía y recientemente se fueron varios empleados talentosos. Su trabajo es ayudar a los gerentes de Achieva a resolver estos problemas rápidamente y mantener a la empresa a la vanguardia.

Preguntas

1. ¿Qué problemas de organización y control padece Achieva?
2. ¿Qué cambios administrativos tiene que aplicar para resolver los problemas?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 6]

El reto de Howard Schultz, de Starbucks

Había alegría en cafelandia cuando Howard Schultz regresó como director general a Starbucks (SBUX) el 7 de enero. "¡Tío Howie al rescate!", escribió un visitante al Starbucksgossip.com, un blog popular entre los baristas de la cadena. Wall Street también recogió el sentimiento. Después de un año de bajas, las acciones subieron más de 8%, a $19.86, el 8 de enero.

Es uno de los cuentos de hadas favoritos en el mundo de los negocios: la compañía en problemas es salvada por el regreso de su visionario fundador. Desde luego, la clave es si la visión del líder es la correcta. El regreso triunfante de Steve Jobs a Apple (APPL) puede ser el sueño, pero también existe la historia de Ted Waitt, el fundador de Gateway que usaba cola de caballo, que regresó como su director general en 2001 sólo para ver que los competidores se comían a su bebé, después de aferrarse a viejas formas de hacer negocios. Aunque muchos observadores de Starbucks creen que Schultz es la opción correcta, algunos se preguntan si realmente tiene una estrategia que dispare su crecimiento.

Se trata de una pregunta pertinente, dado que Schultz nunca se fue del todo. Presidente desde 2000, no se quedaba callado, intervenía en el manejo de las utilidades, escribía memos a los gerentes de nivel superior, y aparecía regularmente en CNBC para hablar del café. Entretanto, las acciones de la compañía bajaron 44% durante el año pasado y, aunque las ventas globales han subido, Starbucks ha tenido problemas para impulsarlas en sus tiendas actuales. En este lapso, Schultz siguió ocupando la misma espaciosa oficina que tenía como director general. Starbucks rechazó hacer comentarios.

Estrategia familiar

No es de sorprender, entonces, que gran parte de la estrategia delineada por Schultz a los analistas el 7 de enero, sonara familiar. Entre sus planes: reducir la apertura de nuevas tiendas en Estados Unidos, mientras

se invertía en ultramar, y enfocarse en "volver a prender" la conexión con los consumidores mediante nuevos productos y mejor diseño de las tiendas.

Starbucks ya ha señalado que planea agregar menos tiendas en Estados Unidos. La expansión internacional ha sido prioritaria desde hace mucho. En un famoso memo del 14 de febrero de 2007, Schultz urgió a la compañía a restaurar la atmósfera romántica de cafetería de los primeros días de Starbucks. La mayor noticia en su conferencia del 7 de enero fue su promesa solemne de cerrar algunas tiendas que se hallaban en problemas y en modernizar la administración. Schultz ofreció dar más detalles cuando la compañía anuncie sus ganancias el 30 de enero.

Un fundador que regresa tiene más libertad para jugar con la fórmula que un director general contratado. Después de todo, Schultz ha demostrado que puede potenciar la marca Starbucks en nuevas formas, como su idea de usar las tiendas para presentar nueva música a los consumidores. Pero los recuerdos de los primeros días también pueden perjudicar el cambio. La nostalgia puede ser peligrosa, dice Jeffrey Sonnenfeld, decano asociado de la escuela de administración de Yale University. "(Una compañía) no es un museo, no es una religión".

Big Macs y baristas

Los retos que Starbucks enfrenta hoy también son mucho más profundos. Los planes de McDonald's (MCD) de agregar barras de café y baristas en todo Estados Unidos (BusinessWeek.com, 1/10/08). Y no es fácil ser romántico cuando se trata de una cadena con un valor de $9.4 mil millones y 15011 tiendas.

Por lo menos un analista cree que los planes de Schultz están equivocados. "Su modelo de negocios todavía parece estar construyendo nuevas tiendas y si ellos simplemente (las construyen más despacio y) se hacen más importantes para los consumidores, todo se solucionará; yo creo que todas esas son premisas peligrosas", dice Marc Greenberg, analista de Deutsche Bank (DB), "El salto de las acciones del 8 de enero fue un grito de '¡Hurra, Howard!' pero, ¿dice eso algo sobre las perspectivas básicas del año próximo? No".

Preguntas para análisis

1. ¿Qué clase de retos para su administración enfrenta Howard Schultz en Starbucks?
2. ¿Qué clase de habilidades cree usted que él tiene, que le ayudarán a tener un buen desempeño como nuevo director general de Starbucks?

Fuente: Burt Helm, Jena McGregor y Brian Hindo, "Howard Schultz's Grande Challenge". Reimpreso del número de 9 de enero de 2008 de *BusinessWeek* Online con permiso especial. Derechos reservados © 2008 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

BusinessWeek En las noticias [OA4, 6]

Para dejar su marca en Merck: Margaret McGlynn está en la vía rápida

Para Margaret G. McGlynn, de Merck, el desarrollo de medicamentos es un proyecto profundamente personal. Como niña que creció en Buffalo, supo desde edad temprana los estragos de la enfermedad después de que tres de sus siete hermanos y hermanas murieran en su niñez: uno de sarampión antes de que McGlynn naciera y dos de un raro desorden genético. Ella tenía cuatro años cuando se introdujo la vacuna contra el sarampión, y mientras su madre la llevaba a una clínica de vacunación masiva, le recordaba el niño que había perdido. "Yo era una real creyente de que las vacunas tienen una función crucial", dice McGlynn.

En la actualidad, las vacunas tienen un papel vital en el esfuerzo de revertir la situación de Merck & Co. (MRK), y McGlynn está en el corazón de dicho esfuerzo. El gigante farmacéutico ha lanzado cuatro nuevas vacunas desde que McGlynn tomó posesión como presidenta de Merck Vaccines en septiembre de 2005. Entre ellas está Gardasil, considerada una vacuna revolucionaria porque evita algunas formas del virus del papiloma humano (VPH), causa básica de cáncer cervical. Merck sacó al mercado el Gardasil en junio, para mujeres de 9 a 26 años, con una campaña de marketing enfocada en la educación de las pacientes sobre la relación entre el VPH y el cáncer. El producto ingresó $80 millones en tres meses, un debut que según el director general Richard T. Clark rebasó las expectativas. Cuando se le preguntó si McGlynn, de 47 años, podría ser candidata a directora general algún día, Clark dice: "Absolutamente sí. Ella es definitivamente material para la dirección general".

McGlynn, química farmacéutica que comenzó en Merck como pasante en 1981, está ayudando a restaurar algo de lustre al empañado récord de la compañía. Después de que su medicamento Vioxx contra la artritis que ingresaba $2.5 mil millones anuales, fuera echado del mercado a fines de 2004 por causar efectos cardiovasculares secundarios, Merck se dedicó a recortar costos y a mejorar la forma en que desarrolla y vende sus fármacos. Merck espera reportar ganancias en 2006 por lo menos de $5.4 mil millones antes de cargos especiales —rebasando ligeramente lo estimado por Clark al principio del año— en ventas de $22 mil millones. Los inversionistas empujaron 36% hacia arriba las acciones de Merck en 2006, a 43. Los analistas confían en que McGlynn impulse gran parte del crecimiento de Merck: Algunos predicen que los ingresos de su división se triplicarán para 2010, a $6 mil millones.

Desde el principio, McGlynn demostró que podía generar muchos aciertos. Como gerente de productos a

fines de la década de 1980, ella convirtió el tratamiento de Merck contra la alta presión sanguínea, Vasotec, en el primer producto de la compañía que llegaba a ventas de $1 mil millones. Su estrategia subrayaba que el medicamento también había sido aprobado para tratar fallas por congestión cardiaca, algo que los competidores no podían ofrecer todavía. Cuando McGlynn detectó que los rivales estaban trabajando en remedios de siguiente generación contra la presión sanguínea, ella encabezó un esfuerzo para obtener una licencia de Du Pont (DD), porque sabía que así llegaría más rápido al mercado que si comenzaba desde cero. Este fármaco, Cozaar, y un derivado, todavía se hallan entre los mayores éxitos de Merck, que aportan $3 mil millones anuales.

La capacidad de argumentar sus razones en una "forma irresistiblemente lógica y maravillosamente intensa", como su ex jefe David Anstice lo señala, ayudó a McGlynn a ascender con rapidez. Ella trabajó en mercadotecnia de consumo, cuidados administrados y desarrollo de negocios. Asimismo, ocupó puestos de alto nivel en marketing en Estados Unidos durante el tiempo en que Merck estuvo bajo el fuego y tuvo que retirar Vioxx. Pero la mayoría de los jurados que han participado en juicios contra la compañía ha fallado en favor de Merck, y McGlynn ha resultado inocente.

Los poderes de persuasión de McGlynn también le han ayudado a tener éxito en el Capitolio. El verano pasado, después de que Merck ganó la autorización para vender una vacuna para el herpes —una dolorosa enfermedad que afecta a las personas mayores— ella comenzó a tocar puertas en todo el Capitolio. Resultó que el nuevo plan de medicamentos Medicare Part D impedía que los médicos recibieran un pago completo por aplicar vacunas. "Yo les expliqué (a los creadores de la política) que el herpes es una enfermedad debilitante que causa un gran impacto en la calidad de vida", dice. Ellos parecen haber escuchado: El 9 de diciembre, el Congreso aprobó una ley que corrige el asunto del pago en Medicare, ley que el Presidente firmó el 20 de diciembre.

Llevar a Merck al mundo de las vacunas con un éxito parecido al de Gardasil, plantea nuevos retos a McGlynn. Ella ha pasado la mayor parte de su carrera trabajando en fármacos tradicionales, donde el éxito descansaba casi totalmente en la fuerza de ventas de Merck. Por otra parte, las vacunas tienen una fuerte influencia de organizaciones poderosas, entre las que se hallan los Centers for Disease Control y la American Academy of Pediatrics, que emiten directrices a los médicos.

En el caso de Gardasil, Merck ha estado cabildeando a legisladores estatales para que impongan la vacuna a todas las jóvenes adolescentes. La idea generó al principio resistencia de parte de algunos grupos conservadores, que temían que favoreciera las conductas promiscuas, puesto que el VPH se trasmite por vía sexual. McGlynn envió miembros de su equipo a hablar a los grupos: "Nos reunimos con todos, independientemente de que compartan nuestros puntos de vista, o no".

Una persona de personas

En última instancia, la habilidad de McGlynn para navegar en el laberinto político podría significar la diferencia entre un éxito y un enorme fracaso de muchos miles de millones de dólares. Kris Jenner, gerente de un portafolio de cuidados de la salud en T. Rowe Price Group Inc. (TROW), estima que las ventas de Gardasil alcanzarán un pico de $2 mil millones anuales, pero podrían irse hasta $4 mil millones si los estados exigen el producto. Cuatro estados están considerando legislar para hacer de Gardasil una vacuna obligatoria.

Su talento para el marketing y la conexión con los consumidores ya era evidente desde los años de adolescencia de McGlynn, cuando trabajaba como empleada en la farmacia paterna de su comunidad. "Ella llegó a conocer todas las personalidades", dice su hermano Ed Hempling. "Era como Mayberry". Su admiración por el papel de su padre como experto médico del vecindario la llevó a seguir sus pasos. Hempling la describe como "uno de esos chicos con un plan a 10 años".

Un punto probable en el plan de McGlynn: defenderse de GlaxoSmithKline (GSK), que podría lanzar una vacuna contra el VIH en 2007. El historial de feroz competencia de precios de Glaxo ha preocupado a algunos analistas de que Merck pudiera tener que bajar el precio de $360 de Gardasil. Para ampliar el mercado potencial, Merck está probando la vacuna en mujeres mayores y en hombres que pueden ser portadores. Tomando una página de su libro de juegos de Vasotec, McGlynn planea promover la mayor ventaja de Gardasil: Protege contra cuatro variantes de VPH, mientras que el producto de Glaxo lo hace sólo contra dos. "Es un precio justo por ofrecer el mayor beneficio posible de salud pública", afirma. Dicho como verdadera creyente.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles cree usted que son las mayores habilidades de McGlynn como gerente?
2. ¿En qué forma la ayudan estas habilidades a cumplir con su función de gerente en Merck?

Fuente: Arlene Weintraub, "Making Her Mark at Merck". Reimpreso del número de 8 de enero de 2008 de *BusinessWeek* Online con permiso especial.

CAPÍTULO 2

La evolución del pensamiento administrativo







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Describir cómo la necesidad de incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización ha guiado la evolución de la teoría administrativa.

OA2 Explicar el principio de la especialización y la división del trabajo, y describir por qué el estudio de la relación persona-tarea es fundamental para incrementar la eficiencia.

OA3 Identificar los principios de administración y organización que destacan a las organizaciones eficaces.

OA4 Trazar los cambios que se han producido en las teorías sobre cómo deben comportarse los gerentes para motivar y controlar a los empleados.

OA5 Explicar las contribuciones de la ciencia de la administración al aprovechamiento eficiente de los recursos de la organización.

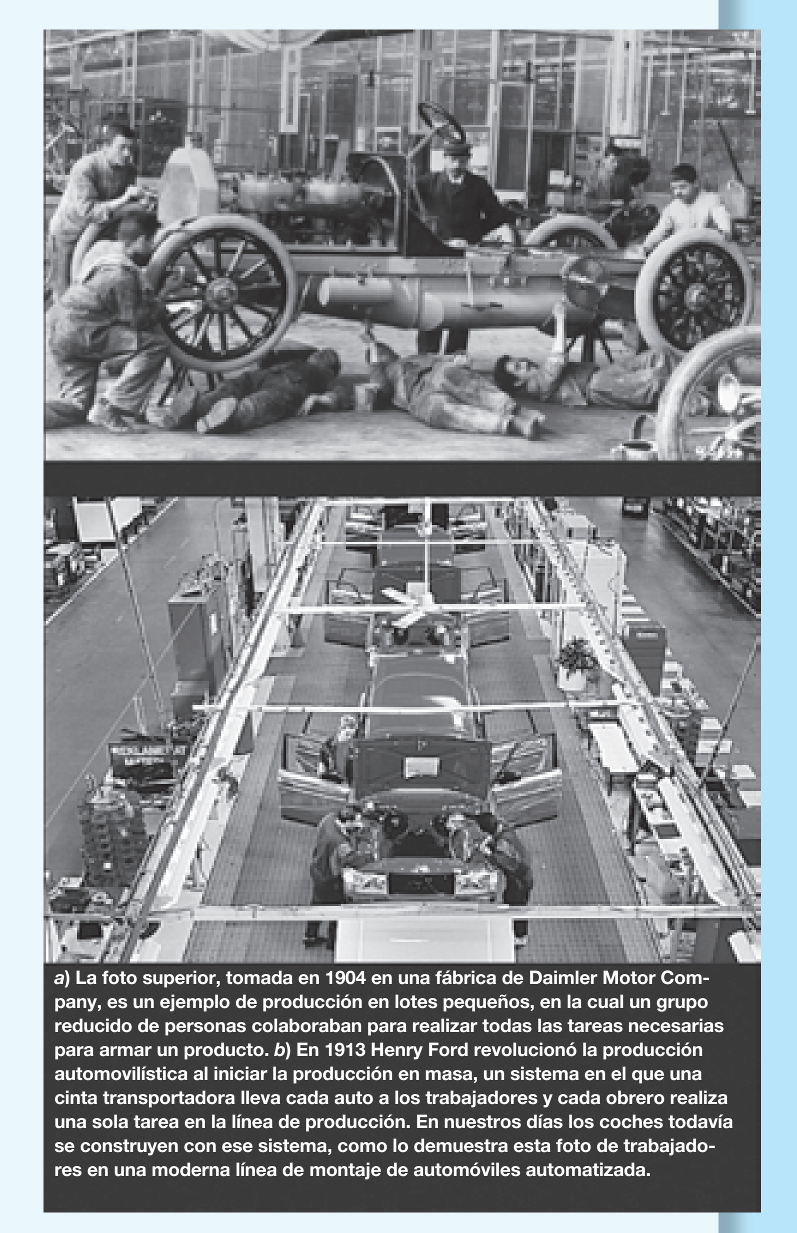
OA6 Explicar por qué el estudio del ambiente externo y su efecto en la organización se ha convertido en un tema central del pensamiento administrativo.

El reto del administrador

Encontrar la mejor manera de fabricar autos

¿Cuál es la mejor forma de administrar los procesos de trabajo? Con los años, la producción automovilística ha cambiado drásticamente, en la medida en que los gerentes aplican distintos principios de administración para organizar y controlar las actividades laborales. Antes de 1900, grupos pequeños de trabajadores calificados cooperaban para construir a mano los automóviles. A menudo había partes que debían ser alteradas o modificadas para que pudieran ser ensambladas. Este sistema, una especie de *producción en lotes pequeños*, era muy caro; ensamblar un automóvil exigía mucho tiempo y esfuerzo, y los trabajadores calificados sólo producían algunas unidades al día. Eran automóviles de gran calidad, pero demasiado caros. Los gerentes de las primeras compañías fabricantes necesitaban mejores técnicas para incrementar la eficiencia, reducir los costos y vender más unidades.

Henry Ford revolucionó la industria automotriz cuando en 1913 estableció la planta de Highland Park, en Detroit, para producir el Modelo T. Su equipo de gerentes de manufactura fueron pioneros del *sistema de producción en masa*, que volvió obsoleto el método de lotes pequeños casi de la noche a la mañana. En la producción en masa hay bandas transportadoras que llevan los automóviles a los trabajadores. Cada trabajador realiza una única tarea asignada en la línea de producción; la velocidad de las bandas es el medio principal para controlar las actividades de los trabajadores. Ford realizó experimentos para averiguar cuál era la



a) La foto superior, tomada en 1904 en una fábrica de Daimler Motor Company, es un ejemplo de producción en lotes pequeños, en la cual un grupo reducido de personas colaboraban para realizar todas las tareas necesarias para armar un producto. *b*) En 1913 Henry Ford revolucionó la producción automovilística al iniciar la producción en masa, un sistema en el que una cinta transportadora lleva cada auto a los trabajadores y cada obrero realiza una sola tarea en la línea de producción. En nuestros días los coches todavía se construyen con ese sistema, como lo demuestra esta foto de trabajadores en una moderna línea de montaje de automóviles automatizada.

manera más eficiente para que los trabajadores realizaran su tarea asignada. El resultado fue que cada trabajador realizaba una tarea pequeña y especializada, como atornillar la puerta o colocar una manija, y los trabajos en la planta de Ford se hicieron muy repetitivos. Requerían que los trabajadores utilizaran poco sus habilidades.[1] El enfoque administrativo de Ford incrementó la eficiencia y redujo los costos a tal grado que en 1920 pudo bajar dos tercios el precio de un automóvil y vender más de dos millones de unidades por año.[2] La empresa de Ford se convirtió en la mayor compañía automotriz del mundo y la competencia se apresuró a adoptar las nuevas técnicas de producción en masa.

En el sector automotriz, el siguiente cambio en el pensamiento administrativo ocurrió en Japón en la década de 1960, cuando Ohno Taiichi, un ingeniero de producción de Toyota, instituyó la *manufactura esbelta*, después de visitar las plantas estadounidenses de las Tres grandes compañías automotrices. La filosofía administrativa de la manufactura esbelta consiste en hallar continuamente formas para mejorar la eficiencia del proceso de producción, con el fin de reducir costos, aumentar la calidad y disminuir el tiempo de armado de los autos. La producción esbelta se basa en la idea de que si los trabajadores ponen de su parte y participan continuamente en el proceso de toma de decisiones, sus habilidades y conocimientos pueden aprovecharse para incrementar la eficiencia.

En la manufactura esbelta, los obreros trabajan en una línea de producción móvil, pero están organizados en equipos pequeños, cada uno responsable de una fase del ensamblado de los automóviles, como instalar la transmisión o el cableado del sistema eléctrico. Se espera que cada miembro de un equipo aprenda las tareas de todos sus compañeros; cada grupo es responsable de la fabricación de los autos, pero también de buscar continuamente formas para incrementar la calidad y reducir los costos. Para 1970 los gerentes japoneses habían aplicado el nuevo sistema de producción esbelta con tanta eficiencia, que producían autos de mejor calidad a precios más bajos que sus rivales estadounidenses. En 1980 las compañías japonesas dominaban el mercado mundial de automóviles.

Para competir con los japoneses, los gerentes de fábricas automotrices estadounidenses visitaron Japón, con la idea de aprender los nuevos principios administrativos de la producción esbelta. Como resultado, General Motors (GM) estableció la planta Saturn para experimentar con esta nueva forma de participación de los trabajadores; GM también estableció una empresa de coinversión con Toyota, llamada New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI), para aprender cómo alcanzar los beneficios de la producción esbelta. Entre tanto, Ford y Chrysler comenzaron a cambiar sus procesos de trabajo para aprovechar las destrezas y los conocimientos de sus empleados.

En la década de 1990, las compañías automotrices globales incrementaron la cantidad de robots usados en la línea de producción y comenzaron a valerse de la TI avanzada para acrecentar y vigilar la calidad de los autos producidos. De hecho, durante un tiempo pareció que en el futuro los autos serían fabricados por robots y no por personas. Sin embargo, Toyota descubrió algo interesante en su planta totalmente automatizada. Cuando los autos son fabricados del todo mediante robots la eficiencia no aumenta de manera constante porque, a diferencia de las personas, los robots no hacen aportaciones para mejorar el proceso del trabajo. El aspecto crucial consiste en encontrar el equilibrio correcto entre personas, computadoras y TI.

En lo que va de este siglo, las compañías automotrices globales compiten enérgicamente por mejorar y perfeccionar los métodos para fabricar automóviles. Toyota constantemente explora nuevas formas de administración de sus líneas de montaje para incrementar la eficiencia; sin embargo, otras compañías japonesas, como Honda y Nissan, le pisan los talones. También los fabricantes estadounidenses, Ford, Chrysler y GM, han hecho grandes cambios en la última década, y están cerrando la distancia en la calidad con respecto a Toyota y Nissan. Sin embargo, en la década de 2000 los fabricantes estadounidenses de automóviles se han visto afectados por costos altísimos, debidos a factores como las pensiones y prestaciones de salud a los empleados, que

incrementan en mil dólares el precio de cada automóvil fabricado. Además, los fabricantes japoneses han introducido nuevos y populares modelos de carros con muy buen paso y han establecido plantas en Estados Unidos para hacerlas más eficientes. Ford y GM encuentran una competencia dura. En 2006 Ford y después GM anunciaron planes para reducir su capacidad de producción hasta en 20%, de seguir perdiendo participación de mercados. Sus gerentes se esfuerzan por desarrollar los automóviles que los clientes de hoy quieren comprar (eficacia), y hacerlos confiables y de costo accesible (eficiencia), algo en especial importante cuando Toyota ha desplazado a GM para convertirse en el mayor fabricante mundial de automóviles en 2008.

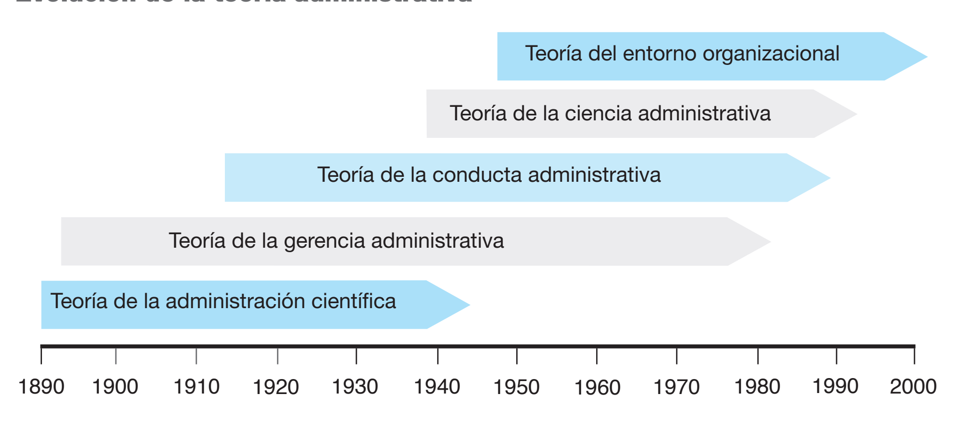
Presentación

Como se desprende de este bosquejo de la evolución del pensamiento administrativo en la industria automotriz mundial, se producen cambios en las prácticas administrativas cuando gerentes, teóricos, investigadores y asesores buscan formas nuevas para incrementar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. El motor de la evolución de la teoría administrativa es la búsqueda de mejores métodos para aprovechar los recursos de la organización. En general se dan avances en el pensamiento administrativo cuando gerentes e investigadores encuentran mejores formas de ejecutar las principales tareas administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y de otro tipo de la organización.

En este capítulo examinaremos cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo en la época moderna y cuáles han sido las principales inquietudes que han guiado los adelantos constantes en la teoría administrativa. Primero examinaremos las llamadas teorías clásicas de la administración que surgieron cerca de los comienzos del siglo XX: la administración científica, que se centraba en lograr la correspondencia del trabajador con la tarea para llevar al máximo la eficiencia, y la teoría de la gerencia administrativa, que se ocupaba de identificar los principios que permitieran crear el sistema más eficiente de organización y administración. Después consideramos las teorías de comportamiento, formuladas antes y después de la Segunda Guerra Mundial, que se centraban en cómo los gerentes debían dirigir y controlar a sus trabajadores para incrementar el desempeño. Luego exponemos la teoría de la ciencia administrativa, que se propuso durante la Segunda Guerra Mundial y que ha cobrado importancia en la medida que los investigadores crean técnicas analíticas y cuantitativas rigurosas para ayudar a los gerentes a medir y controlar el desempeño organizacional. Por último, discutiremos los cambios en la práctica de la administración de la mitad al final del siglo XX, y nos interesaremos en las teorías postuladas para explicar el efecto del ambiente externo en la operación de organizaciones y administradores.

Al terminar el capítulo, usted comprenderá la evolución del pensamiento y las teorías de la administración al paso del tiempo. También entenderá el efecto de las fuerzas económicas, políticas y culturales en el desarrollo de estas teorías, así como el comportamiento de gerentes y organizaciones. En la figura 2.1 resumimos la cronología de las teorías administrativas que expondremos en el capítulo.

Figura 2.1
Evolución de la teoría administrativa



Teoría de la administración científica

La evolución de la administración moderna comenzó en las últimas décadas del siglo XIX, después de que la Revolución Industrial se extendió por Europa y América. En el nuevo medio económico, los administradores de todo tipo de organizaciones (políticas, educativas y comerciales) se dieron cada vez más a la tarea de buscar mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes. En esa época tuvieron lugar grandes cambios económicos, técnicos y culturales. La invención de la máquina de vapor y la fabricación de maquinaria y equipo complejo cambió la producción de los artículos, sobre todo en los sectores del tejido y el vestido. Los pequeños talleres dirigidos por trabajadores calificados, que hacían a mano los productos (un sistema llamado de *producción artesanal*), comenzaron a ser sustituidos por fábricas grandes en que máquinas complejas controladas por cientos y aun miles de trabajadores no calificados (o poco calificados) hacían los productos. Por ejemplo, el algodón y la lana vírgenes, que antes hilaban en la rueca familias o hasta aldeas enteras, comenzaron a ser enviados a las fábricas, donde máquinas operadas por trabajadores hilaban y luego tejían ese hilo en paños.

OA1 Describir cómo la necesidad de incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización ha guiado la evolución de la teoría administrativa.

Los dueños y gerentes de las nuevas fábricas no estaban preparados para las dificultades que conllevaba el cambio de la producción artesanal de pequeña escala a la manufactura mecanizada de gran escala. Además, muchos capataces y supervisores de talleres y fábricas eran ingenieros que tenían únicamente habilidad técnica. No estaban preparados para resolver los problemas sociales que se generan cuando las personas trabajan juntas en grandes grupos, sea en una fábrica o taller. Los gerentes comenzaron a buscar nuevas técnicas para administrar los recursos de sus organizaciones, y pronto se enfocaron en los medios para aumentar la eficiencia de la combinación del trabajador y la tarea.

Especialización y división del trabajo

OA2 Explicar el principio de la especialización y la división del trabajo, y describir por qué el estudio de la relación persona-tarea es fundamental para incrementar la eficiencia.

Al principio, los teóricos de la administración se interesaron por averiguar por qué el nuevo sistema de talleres y fábricas con máquinas era más eficiente y producía más bienes y servicios que el anterior, de operaciones de producción artesanal. Casi 200 años antes, Adam Smith fue uno de los primeros escritores en investigar las ventajas de producir bienes y servicios en fábricas. Smith, quien era un economista famoso, viajó por Inglaterra en el siglo XVIII con el fin de estudiar los efectos de la Revolución Industrial.[3] En un estudio de las fábricas que producían alfileres o clavos, Smith identificó dos métodos de manufactura. El primero era semejante a la producción de estilo artesanal, en la que cada trabajador se encargaba de las 18 tareas que se requerían para hacer un alfiler. En el otro método, cada trabajador realizaba una o pocas tareas de todas las necesarias para hacer el alfiler.

Al comparar el desempeño de estos métodos de organizar la producción, Smith notó que el rendimiento de las fábricas en las que los trabajadores se especializaban en una o pocas tareas era mucho mayor que en las fábricas en las que cada trabajador ejecutaba las 18 tareas para fabricar un alfiler. De hecho, Smith descubrió que 10 trabajadores especializados en una tarea podían hacer 48 mil alfileres diarios, mientras que los trabajadores que realizaban todas las tareas hacían, cuando mucho, unos centenares.[4] Smith razonó que esta diferencia en el rendimiento se debía a que los trabajadores que se especializaban adquirían mucha mayor destreza en sus tareas específicas y, como grupo, producían con mucha mayor rapidez que el grupo de trabajadores que realizaban múltiples tareas. Smith concluyó que incrementar el nivel de **especialización en el trabajo** (conforme los diferentes empleados se aplican en la realización de una tarea específica se da la especialización del trabajo) aumenta la eficiencia y lleva a un incremento en el desempeño de la organización.[5]

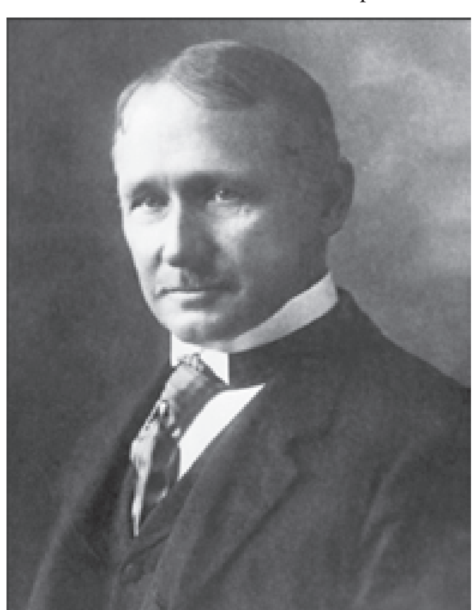
especialización en el trabajo Proceso que se produce por la división del trabajo en la que al paso del tiempo diversos trabajadores se especializan en tareas concretas.

Armados con los conocimientos adquiridos de las observaciones de Adam Smith, otros gerentes e investigadores comenzaron a estudiar cómo mejorar la especialización en el trabajo para incrementar el desempeño. Teóricos y practicantes de la administración se centraron en cómo los gerentes deberían organizar y controlar el proceso del trabajo para llevar al máximo las ventajas de la especialización y la división del trabajo.

F. W. Taylor y la administración científica

administración científica Estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas, con el fin de diseñar los procesos del trabajo y obtener un incremento en la eficiencia.

Frederick W. Taylor (1856-1915) es conocido sobre todo por haber definido las técnicas de la **administración científica**, que es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas, con el fin de diseñar los procesos del trabajo y obtener un incremento en la eficiencia. Taylor era un gerente de manufactura que terminó por convertirse en asesor, y enseñaba a otros gerentes cómo aplicar sus técnicas de administración científica. Taylor creía que si la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada trabajador dedicaba a elaborar una unidad de producción (un bien o un servicio terminado), podía reducirse aumentando la especialización y la división del trabajo, el proceso de producción sería más eficiente. De acuerdo con Taylor, las técnicas de la administración científica determinarían la manera más eficiente de dividir el trabajo, no los conocimientos empíricos intuitivos o informales. Sobre la base de sus experimentos y observaciones como gerente de manufactura en diversos medios, estableció cuatro principios para incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo.



Frederick W. Taylor, fundador de la administración científica y uno de los primeros en estudiar el comportamiento y el desempeño de las personas en el trabajo.

- Principio 1: *Estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas, para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado, y experimentar cómo mejorar la forma de hacer el trabajo.*

Para descubrir el método más eficiente de realizar las tareas, Taylor estudiaba con gran detalle y medía la ejecución del trabajo de varios obreros. Una de las principales herramientas que aplicaba era el *estudio de tiempos y movimientos*, que consiste en tomar el tiempo y anotar con esmero las acciones realizadas para desempeñar una tarea específica. Cuando Taylor entendía el método para realizar una tarea, experimentaba para aumentar la especialización. Ensayaba varios métodos de dividir y coordinar las tareas con que se hacía un producto terminado. Por lo regular, esto significaba simplificar los puestos e indicar a los trabajadores que ejecutaran menos tareas pero más rutinarias, como en la fábrica de alfileres o en la línea de montaje de autos de Ford. Taylor también quería descubrir cómo mejorar la capacidad de los trabajadores para desempeñar una tarea; por ejemplo, había que reducir el número de movimientos que realizaba un trabajador para completar la tarea, cambiar la disposición de la zona de trabajo o las herramientas que usaban los trabajadores, o bien experimentar con herramientas de diversos tamaños.

- Principio 2: *Codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados.*

Después de determinar el mejor método para realizar una tarea, Taylor especificaba que el procedimiento debía fijarse por escrito, para que se enseñara a todos los trabajadores que realizaban la misma tarea. Estos nuevos métodos hacían que los puestos fueran todavía más homogéneos y simples: en esencia, hacían que fueran más rutinarios. De esta manera, la eficiencia se podía incrementar en toda la organización.

- Principio 3: *Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea, y entrenarlos para realizar la tarea de acuerdo con las reglas y los procedimientos establecidos.*

Taylor creía que para aumentar la especialización los trabajadores tenían que entender las tareas que se les solicitaban y que debían ser capacitados para que las ejecutaran en el nivel deseado. Los trabajadores que no alcanzaran este nivel deberían ser transferidos a un puesto en el que pudieran llegar a un nivel mínimo requerido de competencia.[6]

- Principio 4: *Establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiara el desempeño que superara el nivel aceptable.*

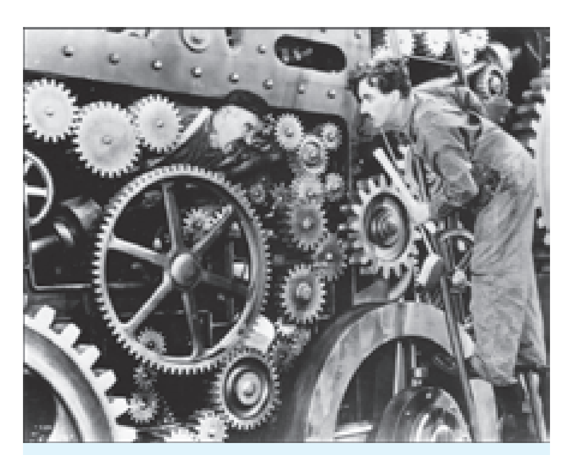
Para alentar a los trabajadores a desempeñar un nivel elevado de eficiencia e incentivarlos a que desarrollaran técnicas más eficientes de realizar una tarea, Taylor les otorgaba beneficios por cualquier avance que tuvieran en el desempeño. Se les pagaba un bono y recibían un

porcentaje de las ganancias debidas al desempeño logrado con ese proceso que se volvía más eficiente.[7]

Para 1910 el sistema de administración científica de Taylor era conocido en todo el país y en muchas situaciones se practicaba en forma completa y fiel.[8] Sin embargo, los gerentes de muchas organizaciones preferían implantar de manera selectiva los principios de la administración científica. Pero a final de cuentas esta decisión traía problemas. Por ejemplo, algunos gerentes aplicaban la administración científica y obtenían incrementos en el desempeño, pero en lugar de compartir lo ganado con los trabajadores entregando bonos, como Taylor proponía, simplemente aumentaban la cuota de trabajo requerida. Muchos trabajadores que estaban experimentando el sistema de reorganización del trabajo notaron que, a medida que aumentaba su desempeño, los gerentes les pedían que hicieran más por el mismo pago. Los trabajadores vieron también que los aumentos en el desempeño se traducían en menos puestos de trabajo y una mayor amenaza de despidos, porque se necesitaban menos trabajadores. Además, los trabajos especializados y simplificados eran monótonos y rutinarios, y muchos obreros se sentían insatisfechos con ellos.

La administración científica trajo a muchos trabajadores más dificultades que ganancias y generó desconfianza hacia los gerentes, que no parecían interesados en el bienestar de aquéllos.[9] Estos trabajadores insatisfechos resistieron los intentos por aplicar las nuevas técnicas de la administración científica y hasta ocultaban a los administradores sus verdaderos conocimientos para defender su puesto y su sueldo. A los trabajadores no les cuesta trabajo ocultar la verdadera eficiencia potencial de un sistema de trabajo para proteger sus intereses. Por ejemplo, los operarios de maquinaria experimentados aminoraban la marcha de sus máquinas de maneras indetectables, ajustando la tensión de las bandas o desalineando los engranajes. A veces los trabajadores creaban reglas de trabajo informal que desalentaban el desempeño elevado y fomentaban la negligencia; mientras que los grupos de trabajo intentaban encontrar por su cuenta un rendimiento aceptable o justo (una táctica que estudiaremos en la siguiente sección).

Algunas organizaciones, que no pudieron inspirar a sus trabajadores para que aceptaran las técnicas de la administración científica al realizar sus tareas, aumentaron la mecanización de los procesos de trabajo. Por ejemplo, Henry Ford introdujo bandas transportadoras en su fábrica porque constató que si éstas controlaban el ritmo del trabajo (en vez de que los trabajadores establecieran su propio ritmo), los obreros podían ser impulsados a mejorar su rendimiento en niveles que quizá consideraban inalcanzables. Charlie Chaplin captó este aspecto de la producción en masa en una de las primeras escenas de su famosa película *Tiempos modernos* (1936), en la que hacía una caricatura de un empleado fabril de recién ingreso que luchaba por trabajar al ritmo que le imponía una máquina, pero perdía la batalla. Henry Ford también usó algunos principios de la administración científica para identificar las tareas que cada trabajador debería realizar en la línea de producción y, así, determinar la división del trabajo que mejor se adecuara a las necesidades del sistema de producción mecanizado.



Charlie Chaplin trata de sacar a un compañero de la máquina de producción en masa en esta escena de *Tiempos modernos*. La compleja maquinaria representa el poder que tienen las máquinas sobre el trabajador en el nuevo sistema laboral.

Desde el punto de vista del desempeño, parece lógico buscar una combinación de las dos prácticas administrativas: 1) encontrar el equilibrio correcto entre el trabajador y la especialización del trabajo, y 2) vincular personas y tareas a través de la velocidad de la línea de producción. Se obtienen grandes ahorros en los costos y enormes aumentos en la producción que se realiza en entornos laborales grandes y organizados. Por ejemplo, en 1908 los administradores de Franklin Motor Company se valieron de los principios de la administración científica para rediseñar los procesos de trabajo. Como resultado, la producción de vehículos pasó de 100 unidades al *mes* a 45 unidades al *día*; sin embargo, los salarios de los trabajadores aumentaron sólo 90%.[10] Desde otros ángulos, las prácticas de la administración científica dieron pie a muchas preocupaciones. Que los dueños o gerentes definieran los derechos de los trabajadores y no éstos por sí mismos, como resultado de la introducción de las nuevas prácticas administrativas, suscitó un problema moral, que examinaremos en "Ética en acción".



Ética en acción

El fordismo en la práctica

De 1908 a 1914, mediante prueba y error, el talentoso equipo de gerentes de producción de Ford fue el primero en establecer la banda transportadora, y con ello cambiaron para siempre las prácticas de la manufactura. Si bien los aspectos técnicos del cambio a la producción en masa representaron un notable éxito económico para Ford y millones de estadounidenses (puesto que a partir de entonces pudieron comprar automóviles), a los trabajadores les provocó muchos problemas sociales y humanos.

Con la simplificación de los procesos de trabajo, los obreros incubaron un odio hacia la monotonía de la banda transportadora. En 1914 las plantas automotrices de Ford sufrían una alta rotación de personal, que en casos llegaba a 300 o 400% al año: los trabajadores renunciaban porque no podían manejar el estrés producido por el trabajo.[11] Henry Ford aceptó estos problemas e hizo un anuncio: en adelante, para motivar a los trabajadores, reduciría la jornada laboral de nueve a ocho horas y la compañía *duplicaría* el pago de 2.50 a cinco dólares diarios. Fue un anuncio espectacular, semejante al impacto que produciría el anuncio de que el salario mínimo sería duplicado de un día para otro. Ford se convirtió en un personaje de fama internacional y se acuñó la voz *fordismo* para denotar este método nuevo.[12]



Henry Ford aparece sentado en uno de los primeros modelos Ford a las afueras de un distribuidor de Detroit, Michigan, poco después de formarse la corporación en 1903. En 1914, las plantas automotrices Ford padecían una enorme rotación de personal debido a que los obreros no soportaban el estrés que les provocaba el trabajo.

Sin embargo, la aparente generosidad de Ford se equiparaba a su intenso empeño por controlar los recursos (humanos y materiales) sobre los que había construido su imperio. Ford empleaba centenares de inspectores para vigilar a los trabajadores tanto dentro como fuera de las fábricas. A los obreros no se les permitía dejar su lugar en la línea de producción y no tenían permiso de hablar entre ellos. Su trabajo consistía en concentrarse fijamente en su cometido. Pocos empleados se adaptaban a este sistema e idearon formas para hablar con las comisuras de la boca, cual ventrílocuos. Así inventaron una forma de hablar que se conocía como “balbuceo Ford”.[13] La obsesión de Ford por el control lo enfrentó más y más con los administradores, quienes eran despedidos cuando se mostraban en desacuerdo con él. Por consiguiente, muchos trabajadores talentosos dejaron Ford y pasaron a las compañías automotrices rivales, que cada vez eran más.

Fuera del trabajo, Ford llegó al grado de establecer lo que él llamaba el “Departamento Sociológico”, para examinar cómo vivían sus empleados y a qué dedicaban el tiempo libre. Los inspectores del departamento visitaban los hogares de los empleados e investigaban sus hábitos y problemas. Los empleados que mostraban un comportamiento contrario a las normas de Ford (como beber demasiado o estar siempre endeudados) tenían altas posibilidades de ser despedidos. Estaba claro que los esfuerzos de Ford por controlar a sus empleados lo llevaron a él y a sus administradores a conducirse de una manera que hoy consideraríamos inaceptable e inmoral, y que en el largo plazo lastimó la capacidad de la compañía para prosperar.

A pesar de los problemas de rotación de personal, ausentismo y descontento en Ford Motor Company, los directores de las otras compañías veían a Ford cosechar enormes ganancias en eficiencia con la aplicación de los nuevos principios administrativos. Creían que sus compañías debían imitar a Ford para sobrevivir. Tomaron las ideas de Taylor y acudieron a muchos de sus seguidores como asesores que les enseñaran a adoptar las técnicas de la administración científica.

Además, Taylor había profundizado sobre sus principios en varios libros, como *Shop Management* (1903) y *The Principles of Scientific Administration* (1911), en los que se explica en detalle cómo aplicar los principios de la administración científica para reorganizar el sistema de trabajo.[14]

La obra de Taylor ha tenido un efecto duradero en la gestión de los sistemas de producción. En la actualidad, los gerentes de todas las organizaciones, ya sea que produzcan bienes o servicios, analizan detenidamente las tareas básicas que se deben realizar y tratan de diseñar sistemas de trabajo con los que sus organizaciones funcionen con mayor eficiencia.

Los Gilbreth

Dos destacados seguidores de Taylor fueron Frank Gilbreth (1868-1924) y Lillian Gilbreth (1878-1972), quienes perfeccionaron el análisis iniciado por Taylor de los movimientos del trabajo, y realizaron aportaciones al estudio de tiempos y movimientos.[15] Sus objetivos eran 1) descomponer y analizar cada actividad necesaria para desempeñar una tarea en específico, 2) encontrar mejores métodos para realizar cada elemento, y 3) reorganizar los elementos para que la acción completa se realizara con mayor eficiencia, por lo menos en costos, tiempo y esfuerzo.

Los Gilbreth filmaban a los trabajadores realizando una tarea y luego dividían las acciones, cuadro por cuadro, en los movimientos que la componían. Su meta era llevar al máximo la eficiencia con que se realizaba cada tarea, para que lo ganado en cada tarea sumara enormes ahorros en tiempo y esfuerzo. Sus intentos por mejorar los principios de la administración fueron captados, a veces con mucho sentido del humor, en la película *Más barato por docena* (en 2004, apareció una segunda versión), inspirada en cómo los esposos Gilbreth (con sus 12 hijos), aplicaban a su vida diaria estos principios de eficiencia como rasurarse, cocinar y criar a la familia.[16]



Esta escena de *Más barato por docena* ilustra cómo las "familias eficientes", como los Gilbreth, celebran juicios familiares formales para resolver el problema que supone asignar las faenas a los integrantes y solucionar disputas.

Con el tiempo los Gilbreth se interesaron más en el estudio de la fatiga. Estudiaron el efecto de las características físicas del lugar de trabajo sobre el estrés laboral, que suele provocar fatiga y con ella un mal rendimiento. Aislaron los factores que producían fatiga en los trabajadores, como iluminación, calefacción, color de los muros y diseño de máquinas y herramientas. Sus estudios pioneros abrieron el camino para nuevos adelantos en la teoría administrativa.

En talleres y fábricas, el trabajo de los Gilbreth, Taylor y muchos otros ejerció una enorme influencia en la práctica de la administración. En comparación con el viejo sistema artesanal, en el nuevo esquema, debido a la aplicación de los principios de la administración científica, los trabajos eran más repetitivos, aburridos y monótonos, y los trabajadores se sentían cada vez más insatisfechos. Con frecuencia la administración del entorno del trabajo se convertía en una competencia entre trabajadores y gerentes: éstos trataban de establecer metodologías para aumentar el desempeño, pero los trabajadores trataban de esconder su verdadero potencial de trabajo para defender su bienestar.[17] La historia de la forma en que Andrew Carnegie creó la compañía industrial más exitosa de su tiempo, Carnegie Steel, ilustra la clase de pensamiento administrativo que barría Estados Unidos en ese periodo: las batallas entre la administración y los trabajadores, y el creciente número de sindicatos que nacían para representar los intereses de éstos.

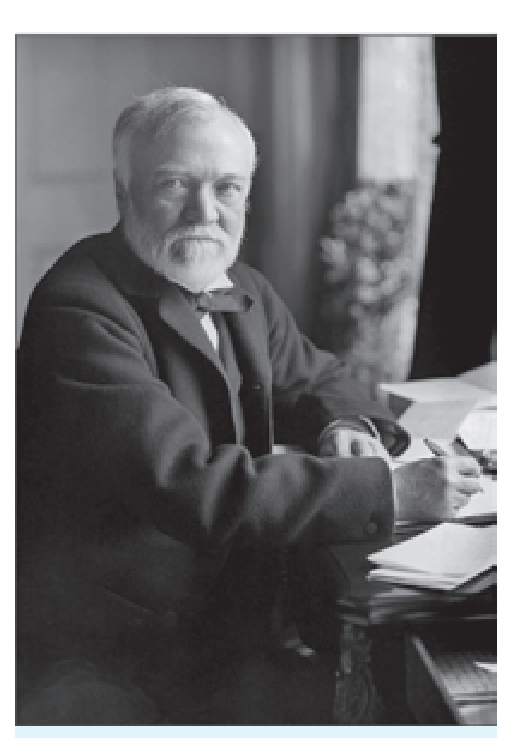


Perfil del gerente

Andrew Carnegie crea la nueva compañía industrial

Andrew Carnegie, nacido en Escocia en 1835, era hijo de un maestro tejedor que en esa época empleaba cuatro aprendices para tejer mantelería fina. Su familia tenía una buena posición económica, pero 10 años más tarde vivía en la pobreza. ¿Por qué? Los avances en la tecnología textil habían llevado al invento de los telares de vapor, que podían producir grandes cantidades de tela de algodón a un precio mucho más bajo. Los tejedores manuales no podían competir a precios tan reducidos, y el padre de Carnegie tuvo que dejar su negocio.

En 1848, la familia de Carnegie, como cientos de miles de otras familias europeas en ese tiempo, emigró a Estados Unidos para encontrar trabajo y sobrevivir. Se establecieron cerca de Pittsburgh, donde tenían parientes, y el padre de Carnegie siguió tejiendo mantelería y vendiéndola de puerta en puerta para ganarse unos $6 por semana. Carnegie consiguió empleo como "mozo de carretes", sustituyendo carretes de hilo en los telares eléctricos de una fábrica textil. Ganaba $1.20 por una semana de trabajo de 60 horas.



Andrew Carnegie, en una etapa avanzada de su vida. Su legado fue complicado, mezcla de trabajo duro como inmigrante, un ascenso al poder y a la riqueza mediante una administración recia y práctica, cargos de prácticas monopólicas y una dedicación tan comprometida a la filantropía, que lo llevó a reconocer que "nadie debería morir rico".

Una ocasión su patrón se dio cuenta de que Carnegie podía leer y escribir, lo que era una rara habilidad en esa época, y lo nombró tenedor de libros de la fábrica. En su tiempo libre, servía como mensajero de telégrafos y aprendió telegrafía. Comenzó a entregar telegramas a Tom Scott, un administrador superior del Pennsylvania Railroad, que llegó a apreciar el entusiasmo y talento de Carnegie. Scott lo hizo su telegrafista personal por la asombrosa suma de $35 a la semana. Carnegie tenía ahora 17 años; sólo siete años después, cuando tenía 24, fue ascendido al puesto de Scott, como superintendente de la división occidental del ferrocarril. A los 30, se le ofreció el puesto máximo de superintendente ¡de *todo* el ferrocarril! Carnegie forjó su reputación debido a su continua búsqueda de cómo utilizar en forma más productiva los recursos para reducir costos e incrementar las ganancias. Como supervisor de la división occidental, el precio de la acción de la compañía se disparó, lo que explica por qué se le ofreció el máximo puesto del ferrocarril. Él también había invertido sabiamente en acciones del ferrocarril y era ahora un hombre adinerado, con un ingreso anual de $48 000, de los cuales sólo $2 800 provenían de su sueldo en la empresa.

No obstante, Carnegie tenía más ambiciones que las de quedarse en su alto puesto en el ferrocarril. Él había advertido la creciente demanda de rieles de acero de los ferrocarriles estadounidenses conforme se extendían rápidamente por el país. En esa época, el acero se fabricaba siguiendo el método de producción en pequeños lotes, un proceso intensivo en mano de obra, en que pequeños grupos de empleados trabajaban juntos para obtener cantidades de acero muy pequeñas. Este método era costoso, y el acero producido valía $135 por tonelada. Mientras buscaba formas de reducir el costo de la producción de acero, Carnegie se sorprendió de que tantas compañías intervinieran en cada una de las operaciones necesarias para convertir el mineral en productos de acero terminados. Una compañía fundía el mineral para convertirlo en "hierro bruto". Luego otra compañía transportaba el hierro bruto a otras compañías, que laminaban el hierro bruto en barras o planchas. Después otras muchas compañías compraban estas barras o planchas y las convertían en productos terminados, como rieles, clavos, alambre, etc. Había intermediarios que compraban los productos de una compañía y los vendían a otra, conectando las actividades de todas estas diferentes compañías. Los muchos intercambios o "manoseo" implícitos en la conversión del mineral en productos terminados, incrementaban mucho los costos de operación. En cada etapa del proceso de producción, el acero tenía que ser enviado a la siguiente compañía y luego recalentado para que se volviera lo suficientemente dúctil

como para trabajarlo. Aún más, estos intermediarios obtenían grandes utilidades por sus servicios, lo que elevaba el costo de los productos terminados.

La segunda cosa que Carnegie encontró es que el acero producido por los hornos ingleses era de mayor calidad que el acero de los hornos estadounidenses. Los ingleses habían realizado grandes avances en la tecnología siderúrgica, y los ferrocarriles estadounidenses preferían los rieles ingleses. En uno de sus frecuentes viajes a Gran Bretaña, Carnegie vio una demostración del nuevo método de "chorro caliente" de Sir Henry Bessemer para fabricar acero. El famoso proceso de Bessemer hizo posible producir grandes cantidades de acero de alta calidad *continuamente*, como un proceso, no en pequeños lotes. De inmediato, Carnegie se dio cuenta del enorme potencial de ahorros de la nueva tecnología. Se apresuró en convertirse en el primer fabricante de acero en Estados Unidos en adoptar esta tecnología.

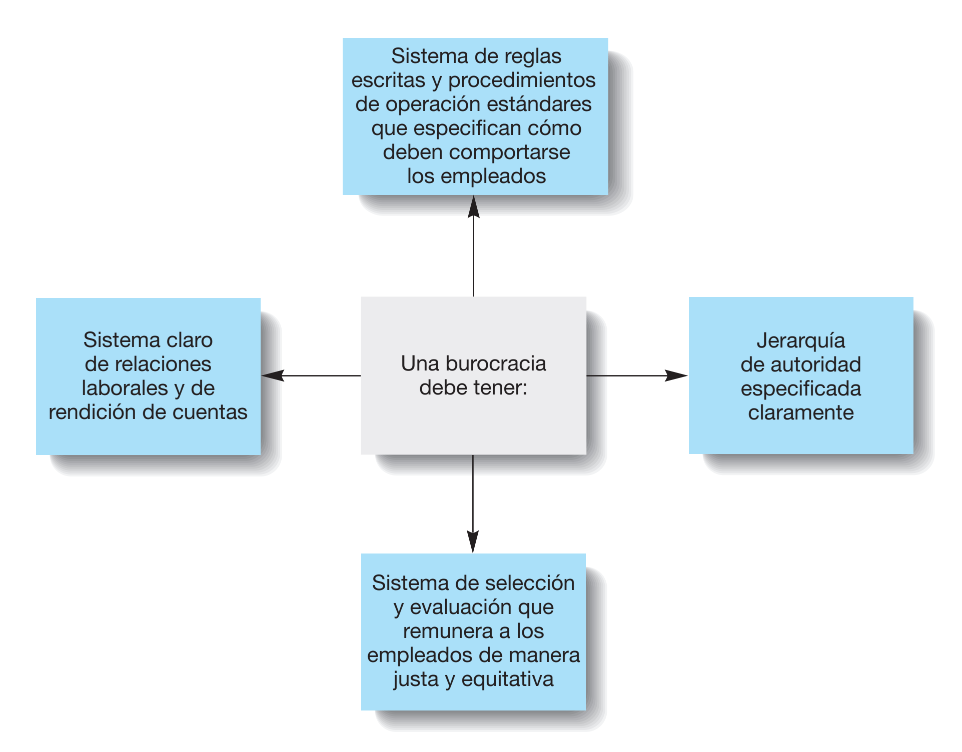
Carnegie vendió después todas sus acciones del ferrocarril y usó ese dinero para crear la Carnegie Steel Company, la primera planta siderúrgica con la tecnología de Bessemer en Estados Unidos. Determinado a conservar las utilidades que los intermediarios obtenían en este negocio, Carnegie decidió que su compañía realizaría *todas* las operaciones necesarias para convertir el mineral de hierro en productos terminados. Por ejemplo, construyó plantas de fabricación de rieles de acero *inmediatas* al horno de chorro, para que el mineral pudiera convertirse en producto terminado en un proceso continuo. Las innovaciones de Carnegie condujeron a una drástica baja en los costos de la fabricación del acero y revolucionaron la industria siderúrgica de Estados Unidos. Sus nuevos métodos de producción redujeron el precio del acero estadounidense de $135 a ¡$12 por tonelada! A pesar de este precio más bajo, su compañía dejaba enormes utilidades, y Carnegie reinvirtió todas sus utilidades en la ampliación de sus operaciones y construyó muchas nuevas plantas siderúrgicas de bajo costo. Para 1900, por sus bajos precios, había sacado del negocio a la mayoría de sus competidores; su compañía era la siderúrgica más importante de Estados Unidos y él era uno de los hombres más ricos del mundo.

Aunque la historia del nuevo enfoque de Carnegie a la administración podría parecer que "los negocios están como siempre", hay otro aspecto en el estilo de administración de Carnegie. Los críticos dicen que él incrementó la rentabilidad "sobre los lomos" de sus trabajadores. A pesar del enorme incremento en la productividad que había alcanzado con la nueva tecnología de producción masiva, Carnegie se sentía empujado constantemente por la necesidad de encontrar todas las formas posibles de reducir los costos de operación. Para incrementar la productividad, Carnegie alargó la jornada laboral normal de por si larga, de 10 horas a 12 horas, seis días a la semana. También pagó a sus trabajadores los salarios más bajos posibles, a pesar de que con su creciente dominio de la nueva tecnología contribuían al enorme incremento en la productividad. Tampoco puso atención a mejorar la seguridad de sus plantas, donde los trabajadores realizaban sus actividades en condiciones peligrosas y miles resultaban lesionados cada año por los derrames de acero derretido. Cualquier intento de los obreros por mejorar sus condiciones laborales era totalmente rechazado, y Carnegie aplastaba de manera rutinaria cualquier intento de sindicalización de los trabajadores. Carnegie, al aplicar nuevas técnicas de administración y crear la moderna compañía industrial, creó también la necesidad de una nueva teoría de la gerencia administrativa, teoría que pudiera ayudar a los administradores a encontrar mejores formas de organizar y controlar los recursos para elevar el desempeño, así como para encontrar nuevas estrategias para negociar y administrar mejor una fuerza laboral cada vez más sindicalizada, que los modernos métodos de producción habían dado a luz.

Teoría de la gerencia administrativa

Codo a codo con los gerentes científicos como Carniege que estudiaban la relación perfecta persona-tecnología que incrementara la eficiencia, otros investigadores se enfocaron en la **gerencia administrativa**, que es el estudio de cómo crear una estructura organizacional que produzca eficiencia y eficacia elevadas. La *estructura de la organización* es el sistema de relaciones laborales y de mando que controlan la forma en que los empleados utilizan los recursos para alcanzar las metas de la organiza-

Figura 2.2
Principios de la burocracia de Weber



ción. Dos de las teorías más influyentes sobre la creación de sistemas eficientes de administración de las organizaciones fueron concebidas en Europa: Max Weber, profesor de sociología alemán, formuló una; la otra es obra del gerente francés Henri Fayol, quien creó el modelo de administración que estudiamos en el capítulo 1.

OA3 Identificar los principios de administración y organización que destacan a las organizaciones eficaces.

Teoría de la burocracia

Max Weber (1864-1920) escribió su obra a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando Alemania pasaba por su revolución industrial.[18] Para contribuir a que su país manejara las empresas industriales que iban en aumento, en una época en que luchaba por ser una potencia mundial, Weber estableció los principios de la **burocracia**: un sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia. Un sistema burocrático se basa en los cinco principios que se resumen en la figura 2.2.

teoría de la gerencia administrativa Estudio de cómo crear una estructura organizacional y sistemas de control que produzcan una eficiencia y eficacia elevada.

burocracia Sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia.

autoridad Poder para hacer a las personas responsables de sus actos y para tomar decisiones sobre el aprovechamiento de los recursos de la organización. Derecho para dirigir y controlar a otros, establecido por el puesto.

- Principio 1: *En una burocracia, la autoridad formal de un jefe deriva de la posición jeráquica que posee en la organización.*

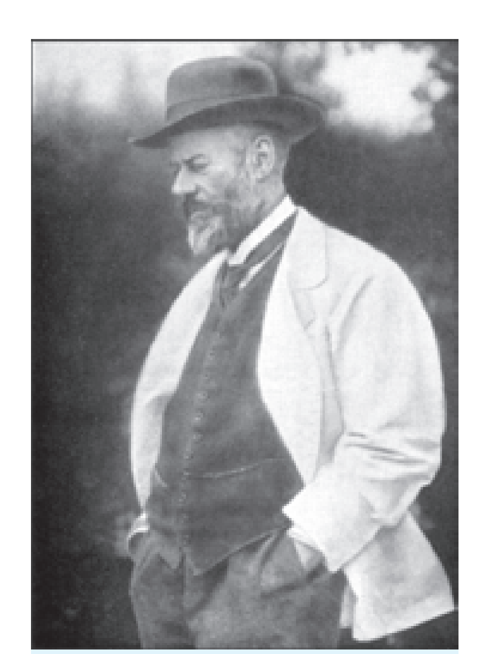
La **autoridad** es el poder de hacer responsables a las personas por sus actos y de tomar decisiones sobre el aprovechamiento de los recursos organizacionales. La autoridad da a los gerentes el derecho de dirigir y controlar el comportamiento de sus subordinados para alcanzar las metas de la organización. En un sistema burocrático de administración se debe obediencia al jefe, pero no por sus cualidades particulares (como personalidad, riqueza o posición social), sino porque ocupa una posición que posee cierto nivel de autoridad y responsabilidad.[19]

- Principio 2: *En una burocracia, las personas deben ocupar los puestos según su desempeño, no por su lugar en la sociedad ni por sus relaciones personales.*

Este principio no siempre era seguido en la época de Weber, y en la actualidad se ignora muchas veces. Algunas organizaciones e industrias todavía tienen el lastre de redes sociales en las que contactos y relaciones personales, no las capacidades laborales, influyen en las decisiones de contratación y ascenso.

- Principio 3: *Debe especificarse claramente el alcance de la autoridad formal y las responsabilidades laborales de cada puesto, así como sus relaciones con las demás posiciones de la organización.*

Cuando las tareas y la autoridad de las posiciones de la organización están especificadas con claridad, administradores y trabajadores saben qué se espera de ellos y qué esperar unos de otros. Además, una organización puede responsabilizar estrictamente a sus empleados por sus actos, si se conocen sus responsabilidades precisas.



Max Weber desarrolló los principios de la burocracia durante la revolución industrial en Alemania, para ayudar a las organizaciones a elevar su eficiencia y eficacia.

- Principio 4: *La autoridad se ejerce con eficacia en una organización cuando las posiciones están ordenadas jerárquicamente, de modo que los empleados saben a quién le rinden cuentas y quién les rinde cuentas.*[20]

Los gerentes deben crear en la organización una jerarquía de autoridad que aclare quién le rinde cuentas a quién y a quién deben acudir jefes y trabajadores, si surgen conflictos o problemas. Este principio es muy importante en las fuerzas armadas, FBI, CIA y otras organizaciones que se ocupan de asuntos delicados que podrían tener repercusiones graves. Es crucial que los administradores de todos los niveles de la jerarquía puedan responsabilizar a sus subordinados por sus actos.

- Principio 5: *Los gerentes deben crear un sistema bien definido de reglas, procedimientos y normas de operación uniformes, para que puedan controlar el comportamiento en la organización.*

Las **reglas** son instrucciones formales puestas por escrito con las que se especifican las acciones que deben seguirse en diferentes circunstancias para alcanzar metas concretas (por ejemplo, si ocurre A, haga B). Los **procedimientos estándares de operación (PEO)** son grupos de instrucciones escritas sobre cómo desempeñar cierto aspecto de una tarea. Una regla podría indicar que, al final de la jornada, los empleados deben dejar en orden sus máquinas; con los PEO se especificaría exactamente cómo deben hacerlo y se detallaría qué partes deben ser engrasadas o cambiadas. Las **normas**, también llamadas políticas, son códigos de conducta informales y tácitos que especifican cómo debe actuarse en determinadas situaciones. Por ejemplo, una política organizacional en un restaurante sería que los meseros se ayuden entre sí cuando la ocasión lo permita.

Las reglas, los PEO y las políticas son guías de conducta que incrementan el desempeño en un sistema burocrático porque especifican las mejores maneras de realizar las tareas de la organización. Compañías como McDonald's y Wal-Mart han elaborado enormes cantidades de reglas y procedimientos para especificar qué comportamiento se requiere de los empleados, como: "Salude siempre a los clientes con una sonrisa."

reglas Instrucciones formales puestas por escrito que especifican las acciones por seguir en diferentes circunstancias para alcanzar metas concretas.

procedimientos estándares de operación (PEO) Grupos de instrucciones escritas sobre cómo desempeñar cierto aspecto de una tarea.

normas o políticas Códigos de conducta informales y tácitos que prescriben cómo debe actuarse en determinadas situaciones.

Weber pensaba que las organizaciones que implementan los cinco principios establecen un sistema burocrático que mejora su desempeño. Especificar las posiciones, definir reglas, políticas y PEO para regular la ejecución de las tareas facilita a los gerentes la organización y el control del trabajo de los subordinados. De la misma manera, los sistemas de selección y ascenso justos y equitativos refuerzan en los administradores la sensación de seguridad, reducen las tensiones y estimulan a los miembros para que se conduzcan con sentido ético, y además insistan en promover los intereses de la organización.[21]

Sin embargo, si las burocracias no se manejan bien, sobrevienen múltiples problemas. A veces los gerentes dejan que las reglas y los PEO impongan un tortuguismo tan engorroso, que las decisiones se toman con lentitud e ineficacia y las organizaciones son incapaces de cambiar. Cuando los gerentes dependen mucho de las reglas para resolver los problemas y no de sus propias destrezas y buen juicio, su conducta se vuelve rígida. Un reto fundamental de los gerentes es usar los principios burocráticos para beneficiar a la organización, no para dañarla.

Principios de administración de Fayol

Henri Fayol (1841-1925) era director de la minera Comambault. De manera simultánea, pero independiente de Weber, identificó 14 principios (resumidos en la tabla 2.1) que en su opinión eran esenciales para aumentar la eficiencia del proceso administrativo.[22] Exponemos

Tabla 2.1
Los 14 principios de administración de Fayol

División del trabajo La especialización y división del trabajo deben incrementar la eficiencia, sobre todo si los administradores toman medidas para aminorar el tedio de los trabajadores.

Autoridad y responsabilidad Los administradores tienen el derecho de dar órdenes y el poder de exigir la obediencia de sus subordinados.

Unidad de mando Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

Línea de mando Debe limitarse la extensión de cadena de autoridad que va de la parte superior a la inferior de la organización.

Centralización La autoridad no debe concentrarse en la parte superior de la línea de mando.

Unidad de dirección La organización debe tener un único plan de acción que guíe a administradores y trabajadores.

Equidad Todos los miembros de la organización tienen derecho a ser tratados con justaicia y respeto.

Orden La disposición de los puestos de la organización debe llevar al máximo la eficiencia general y debe dar a los trabajadores oportunidades de carrera satisfactorias.

Iniciativa Los administradores deben permitir a los empleados ser innovadores y creativos.

Disciplina Los administradores necesitan crear una fuerza de trabajo que se esfuerce por alcanzar las metas de la organización.

Remuneración del personal El sistema con que los administradores pagan a los empleados debe ser equitativo tanto para éstos como para la organización.

Estabilidad del personal en el puesto Los empleados que llevan mucho tiempo en la compañía desarrollan habilidades que mejoran la eficiencia de la organización.

Subordinación de los intereses individuales a los intereses colectivos Los empleados deben entender el efecto de su desempeño en el rendimiento general de la organización.

Espíritu de grupo Los administradores deben cultivan sentimientos de camaradería, entusiasmo o devoción a una causa común.

detalladamente estos principios porque, aunque fueron establecidos a comienzos del siglo XX, siguen siendo los cimientos de las teorías e investigaciones recientes de la administración. De hecho, como se indica en la sección siguiente, “La administración desde dentro”, escritores modernos como el conocido gurú de la administración Tom Peters no dejan de reconocer esos principios.

DIVISIÓN DEL TRABAJO Por razones que ya explicamos, Fayol era un defensor de la especialización y la división del trabajo; sin embargo, fue de los primeros en señalar el lado oscuro de la especialización: aburrimiento, un estado anímico que hace menguar la calidad, la iniciativa y la flexibilidad del trabajador. Así, Fayol proponía que se concediera a los trabajadores mayores deberes, o que fueran motivados para asumir una responsabilidad mayor por el resultado de su trabajo, un principio que se aplica cada vez más en las organizaciones actuales que facultan a sus empleados.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD Como Weber, Fayol recalcaba la importancia de la autoridad y la responsabilidad; pero Fayol llegó más lejos que la autoridad formal de Weber, la cual procede de la posición del gerente en la jerarquía, y señalaba una autoridad *informal* derivada de la experiencia personal, los conocimientos técnicos, el valor moral y la capacidad de dirigir y ganarse el compromiso de los subordinados (el estudio de la autoridad es tema de investigaciones recientes del liderazgo, como veremos en el capítulo 12).



Henri Fayol mantuvo los principios de organización formal de Weber, pero agregó el reconocimiento del papel central desempeñado por la autoridad informal.

UNIDAD DE MANDO El principio de la **unidad de mando** establece que un empleado sólo debe recibir órdenes y rendir cuentas a un único superior. Fayol pensaba que el *mando doble*, la relación de rendición de cuentas que se establece cuando dos supervisores instruyen al mismo subordinado, debe evitarse salvo en situaciones excepcionales. El mando doble confunde a los subordinados, socava el orden y la disciplina y hace estragos en la jerarquía formal de autoridad. Es difícil evaluar la autoridad y responsabilidad de un gerente en un sistema de mando doble; además, el ejecutivo ignorado se siente menospreciado, enojado y es posible que no coopere en adelante.

LÍNEA DE AUTORIDAD La **línea de autoridad** es la cadena de mando que se extiende de la parte superior a la inferior de la organización. Fayol fue de los primeros teóricos de la administración que resaltaron la importancia de limitar la extensión de la línea de autoridad controlando la cantidad de niveles en la jerarquía administrativa. Cuantos más niveles tenga la jerarquía, más se demora la comunicación entre los gerentes de la parte superior y la inferior, además de que se reduce la velocidad para planear y organizar. Restringir los niveles para aminorar estos problemas de comunicación permite a la organización actuar de manera rápida y flexible; es uno de los motivos de la tendencia reciente en favor de la reestructuración (que estudiamos en el capítulo 1).

Fayol también señaló que cuando las organizaciones se dividen en departamentos o funciones, cada cual con su propia jerarquía, es importante que los gerentes medios y los gerentes de primera línea de cada departamento tengan una relación con sus equivalentes de otros departamentos. Esta interacción acelera la toma de decisiones, porque los gerentes se conocen entre sí y saben a quién acudir cuando surgen problemas. Para que la integración entre departamentos funcione, Fayol señaló la importancia de mantener informados a los superiores sobre lo que sucede, para que las decisiones de los niveles inferiores no obstaculicen las actividades que se desenvuelven en otras partes de la organización. Una alternativa a la integración entre departamentos es crear equipos transversales controlados por un líder (véase el capítulo 1).

unidad de mando Relación de rendición de cuentas en que un empleado sólo recibe órdenes y rinde cuentas a un único superior.

línea de autoridad Cadena de mando que se extiende de la parte superior a la inferior de la organización.

centralización Concentración de la autoridad en la cúspide de la jerarquía administrativa.

CENTRALIZACIÓN Fayol también fue de los primeros escritores de la materia que se enfocaron en la **centralización**, que es la concentración de la autoridad en la cúspide de la jerarquía administrativa. Fayol creía que la autoridad no debía concentrarse en la parte superior de la jerarquía. Una de las dificultades más importantes que enfrentan los gerentes de alto nivel es determinar cuánta autoridad centralizar en la cúpula de la organización y cuánta autoridad descentralizar en gerentes y empleados de los niveles inferiores de la jerarquía. Es una cuestión importante porque afecta el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización.

Si la autoridad está muy centralizada, únicamente los directivos toman las decisiones importantes, y los subordinados se limitan a obedecer las órdenes. Este esquema da a los directivos un gran control sobre las actividades de la organización y asegura que ésta se adhiera a su estrategia, pero las personas que están cerca de los problemas y las dificultades no pueden responder oportunamente. También disminuye la motivación de los gerentes medios y gerentes de primera línea, además de restarles flexibilidad y capacidad de adaptación porque se vuelven reacios a tomar decisiones por su cuenta, aunque sea necesario; se acostumbran a pasar los problemas a alguien más. Como vimos en el capítulo 1, el péndulo se inclina ahora hacia la descentralización, pues las organizaciones quieren facultar a sus gerentes medios y crear equipos autodirigidos que vigilen y controlen sus propias actividades, tanto para incrementar la flexibilidad de la organización como para reducir los costos de operación y aumentar la eficiencia.

unidad de dirección Finalidad única que permite trazar un plan de acción que guíe a los gerentes y empleados cuando usan los recursos de la organización.

UNIDAD DE DIRECCIÓN Así como es necesaria la unidad de mando, también se precisa una **unidad de dirección**, una finalidad única que permita trazar un plan de acción que sirva como guía a los administradores y trabajadores cuando usan los recursos de la organización. Una organización sin un plan maestro único es ineficiente e ineficaz; sus actividades

se dispersan y grupos e individuos trabajan por objetivos contrapuestos. La buena planeación comienza cuando los directivos preparan en equipo la estrategia de la organización y la comunican a los gerentes medios, quienes deciden cómo aprovechar los recursos para implementar la estrategia.

EQUIDAD Fayol escribió "para que el personal se sienta estimulado a cumplir con sus deberes con toda la devoción y lealtad que le es posible, debe ser tratado con respeto a su sentido de integridad; la equidad es el resultado de la combinación de respeto y justicia".[23] La **equidad**, que es la justicia e imparcialidad a que tienen derecho todos los miembros de la organización, recibe mucha atención en nuestros días: el deseo de tratar equitativamente a los empleados es una preocupación fundamental de muchos gerentes (en el capítulo 12 estudiaremos la teoría de la equidad).

equidad Justicia e imparcialidad a que tienen derecho todos los miembros de la organización.

ORDEN Como Taylor y los Gilbreth, Fayol estaba interesado en analizar trabajos, puestos e individuos para ver que la organización aprovechara sus recursos con la mayor eficiencia. Para Fayol, **orden** significaba la disposición metódica de todos los puestos para brindar a la organización los mayores beneficios y dar a los empleados oportunidades profesionales que satisficieran sus necesidades. Así, Fayol recomendaba el uso de organigramas para mostrar el puesto y los deberes de cada empleado, así como para indicar qué puestos y trabajadores podían moverse o ascender en el futuro. También proponía que los administradores realizaran una extensa planeación profesional para que las carreras quedaran bien ordenadas. En la actualidad, la planeación de las carreras es uno de los principales intereses, pues las organizaciones han incrementado los recursos que están dispuestas a dedicar a la capacitación y formación de su fuerza de trabajo.

orden Disposición metódica de todos los puestos para brindar a la organización los mayores beneficios y dar a los empleados oportunidades profesionales que satisfagan sus necesidades.

INICIATIVA El orden y la equidad son medios importantes para fomentar la dedicación y la lealtad de los empleados, pero Fayol pensaba que los gerentes también debían alentar a sus empleados a usar su **iniciativa**, que es la capacidad de actuar por decisión propia, sin dirección de un superior. Bien ejercida, la iniciativa puede ser origen de una gran fuerza para la organización porque lleva a la creatividad y la innovación. Los gerentes necesitan habilidad y tacto para dar con el difícil equilibrio entre la necesidad de tener orden en la organización y el deseo de iniciativa de los empleados. Fayol creía que la capacidad de encontrar este equilibrio era un indicador esencial de un administrador de la alta jerarquía.

iniciativa Capacidad de actuar por decisión propia, sin dirección de un superior.

DISCIPLINA Al destacar la importancia de la **disciplina** (obediencia, energía, diligencia y otras señales externas de respeto por la autoridad de un superior), Fayol abordó una preocupación que tenían muchos de los primeros gerentes: cómo formar una fuerza de trabajo confiable y diligente, que luchara por alcanzar las metas de la organización. De acuerdo con Fayol, la disciplina tiene como resultado relaciones respetuosas entre los miembros de la organización y refleja la cualidad del liderazgo de una organización, así como la capacidad de un gerente de ser justo y equitativo.

disciplina Son las señales externas de respeto por la autoridad de un superior, como la obediencia, energía y diligencia.

REMUNERACIÓN DEL PERSONAL Fayol propuso sistemas de remuneración que incluyeran bonos y planes de reparto de utilidades, que hoy usan cada vez más las organizaciones en su búsqueda de mejores esquemas para motivar a los empleados. Fayol se había convencido por sus propias experiencias de que el sistema de pago de una organización tenía implicaciones significativas para alcanzar el éxito y pensaba que un buen sistema de remuneración fomenta la productividad porque premia el esfuerzo bien dirigido, no se presta a los abusos y se aplica uniformemente a todos los empleados.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL EN EL PUESTO Fayol también reconocía la importancia del empleo permanente, una idea que tiene eco entre los gurúes de la administración contemporánea, como Tom Peters, Jeff Pfeffer y William Ouchi. Cuando los empleados se quedan mucho tiempo en una organización desarrollan habilidades que mejoran la capacidad de la organización para aprovechar sus recursos.

SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS INTERESES COLECTIVOS Para que la organización sobreviva, sus intereses como unidad deben ponerse antes que los intereses de cualquier individuo o grupo. Es preciso llegar a acuerdos justos entre la

organización y sus miembros, para asegurar que los empleados reciban un trato justo y sean recompensados por su desempeño; asimismo, esto permite mantener la disciplina en las relaciones internas, lo cual resulta crucial para un sistema eficiente de administración.

espíritu de grupo Sentimientos mutuos de camaradería, entusiasmo o devoción por una causa común entre los miembros de un grupo.

ESPÍRITU DE GRUPO Como se desprende de esta exposición de las ideas de Fayol, el diseño conveniente de la jerarquía de autoridad en una organización y la combinación correcta de orden y disciplina fomentan la cooperación y la dedicación. Del mismo modo, un elemento clave en el éxito de una organización es la generación de un **espíritu de grupo**, que se refiere a los sentimientos mutuos de camaradería, entusiasmo o devoción por una causa común entre los miembros de un grupo. El espíritu de grupo nace cuando los gerentes alientan el contacto verbal personal entre ellos y los trabajadores, cuando éstos fomentan la comunicación para resolver los problemas y poner en práctica las soluciones (en la actualidad se usa el término *cultura organizacional* para denotar estos sentimientos compartidos; en el capítulo 3 profundizamos en el concepto).

Algunos de los principios establecidos por Fayol han desaparecido en el ejercicio contemporáneo de la administración, pero la mayoría perduraron. En la siguiente sección "La administración desde dentro" revisamos las características de las organizaciones que Tom Peters y Robert Waterman calificaron como "dirigidas excelentemente" en su éxito editorial de 1982 *In Search of Excellence*.[24]



La administración desde dentro

Las compañías excelentes de Peters y Waterman

A comienzos de la década de 1980, Tom Peters y Robert Waterman señalaron 62 organizaciones que, a su juicio, tenían el mejor desempeño en Estados Unidos. Entonces formularon la siguiente pregunta: "¿Por qué estas compañías se desempeñan mejor que sus rivales?" y descubrieron que las organizaciones exitosas tienen gerentes que dirigen de acuerdo con tres conjuntos de principios relacionados, y éstos tienen mucho que ver con los principios de Fayol.

En primer lugar —afirman Peters y Waterman—, los gerentes de alto nivel de las compañías exitosas establecen principios y lineamientos que destacan la autonomía de gestión y el espíritu emprendedor, alientan a correr riesgos y emprender *iniciativas*. Por ejemplo, permiten que los gerentes medios desarrollen productos nuevos, aun sin tener la seguridad de que tendrán éxito. En las organizaciones de alto desempeño, los gerentes de alto nivel participan de cerca en las actividades cotidianas de la compañía, definen la *unidad de mando* y la *unidad de dirección*, además de no limitarse a tomar decisiones en su aislada torre de marfil. Los gerentes de alto nivel *descentralizan la autoridad* en los gerentes de nivel inferior y en los empleados no administrativos, y les dan la libertad de participar y los motivan a conseguir lo que se proponen.

El segundo enfoque que aplican los gerentes de alto nivel de las organizaciones excelentes para aumentar el desempeño es crear un plan maestro que pone en el centro de la atención las metas de la organización. En una organización de alto desempeño, los gerentes centran la atención en lo que ésta hace mejor, y ponen el acento en mejorar los bienes y servicios que proporcionan a sus clientes. Los gerentes de las compañías con mayor rendimiento resisten la tentación de desviarse para perseguir empresas fuera de su ámbito de competencia sólo porque en apariencia podrían generar ganancias rápidas. Estos gerentes se centran en los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos para conocer sus necesidades, pues la sensibilidad hacia los clientes incrementa la ventaja competitiva.

El tercer conjunto de principios de administración atañe a cómo organizar y controlar la institución. Las compañías excelentes establecen una *división del trabajo* y una *división de la autoridad y la responsabilidad* que motiven a los empleados a *subordinar sus intereses personales al interés común.* En este enfoque es inherente la convicción de que el desempeño elevado es el resultado de las habilidades y destrezas de los individuos, y también que la *equidad*, el *orden,* la *iniciativa* y otras muestras de respeto por el individuo hacen surgir el *espíritu de grupo* que fomenta las conductas productivas. El énfasis en el espíritu emprendedor y el respeto por todos los empleados lleva a los mejores gerentes a crear una estructura que da margen a los empleados para ejercitar su *iniciativa,* y los motiva para tener éxito. Lo que más se presta para alcanzar este resultado es una jerarquía administrativa simple y racional, de modo que los gerentes de alto nivel recortan lo más posible la *línea de mando.* Además, descentralizan la autoridad para que todos los empleados participen, pero conservan suficiente control para mantener la *unidad de dirección.*

Como se aprecia en esta incursión en la administración contemporánea, las preocupaciones fundamentales que acicatearon a Fayol motivan aún a los teóricos de la materia.[25] Los principios que establecieron Fayol y Weber dan todavía a los gerentes unos lineamientos claros y convenientes para crear un entorno laboral en que los recursos de la organización se aprovechen de manera eficiente y eficaz. Estos principios son la base de la teoría administrativa moderna; los investigadores recientes los han perfeccionado o reelaborado para adecuarse a las condiciones modernas. Por ejemplo, el interés de Weber y Fayol por la equidad y por establecer los vínculos apropiados entre desempeño y remuneración son temas centrales de las teorías contemporáneas de la motivación y el liderazgo.

Teoría del comportamiento organizacional

Como los textos de Weber y Fayol fueron traducidos al inglés y publicados en Estados Unidos hasta finales de la década de 1940, los teóricos estadounidenses de la primera mitad del siglo XX no conocieron las aportaciones de estos pioneros europeos, por lo que partieron de dónde se quedaron Taylor y sus seguidores. Aunque sus trabajos fueron muy diferentes, todos estos teóricos abrazaron un tema que giraba en torno al **comportamiento organizacional**, el estudio de cómo deben comportarse los gerentes para motivar a los empleados y alentarlos a tener altos niveles de desempeño y comprometerse a alcanzar las metas de la organización.

teoría del comportamiento organizacional Estudio de cómo deben comportarse los gerentes para motivar a los empleados y alentarlos a tener un alto desempeño y comprometerse en el logro de las metas de la organización.

OA4 Trazar los cambios que se han producido en las teorías sobre cómo deben comportarse los gerentes para motivar y controlar a los empleados.

La obra de Mary Parker Follett

Si F. W. Taylor es considerado el padre de la administración científica, Mary Parker Follett (1868-1933) sería algo así como la madre.[26] Gran parte de sus textos tratan sobre administración y sobre el comportamiento que deben adoptar los gerentes con sus empleados y fueron una respuesta a su preocupación sobre cómo Taylor ignoraba el lado humano de las organizaciones. Follett señalaba que la administración suele pasar por alto todas las aportaciones que los empleados pueden hacer a la organización si los gerentes les permiten participar y ejercitar su iniciativa en sus jornadas laborales.[27] Por ejemplo, Taylor nunca propuso que los gerentes hicieran participar a los trabajadores en el análisis de sus puestos para identificar las mejores maneras de desempeñar sus tareas ni que les pidieran su opinión sobre el trabajo que realizaban. Por el contrario, recurría a expertos en tiempos y movimientos que analizaban el trabajo de los empleados. En cambio, Follett afirmaba que los trabajadores deberían participar en el análisis de su puesto porque son los que más saben acerca de éste y que los gerentes deberían permitirles participar en el proceso de desarrollo del trabajo.

Follett propuso que “la autoridad debe ir de la mano del conocimiento [...] sin importar que se encuentre arriba o abajo en la línea”. En otras palabras, si los trabajadores poseen los



Mary Parker Follett, una precursora de la administración, afirmaba: “la autoridad debe ir de la mano del conocimiento [...] sin importar que se encuentre arriba o abajo en la línea”.

conocimientos pertinentes, entonces los primeros deberían tener el control del proceso del trabajo y los gerentes deberían comportarse como instructores y facilitadores, no como vigilantes ni supervisores. Con esta declaración, Follett se adelantó al interés actual en los equipos autodirigidos y el facultamiento. También reconoció la importancia de que los gerentes de los departamentos se comunicaran directamente entre sí para acelerar la toma de decisiones. Proponía lo que llamaba “funciones cruzadas”: los miembros de varios departamentos colaboran en equipos multidisciplinarios para cumplir los proyectos; un método que hoy se utiliza cada vez más.[28]

Fayol también mencionó la pericia y el conocimiento como fuentes importantes de la autoridad de los gerentes; pero Follet fue más allá. Ella propuso que la decisión de quién tiene el mando en un momento determinado debe depender del conocimiento y la pericia, no de la autoridad formal que tienen los gerentes por su lugar en la jerarquía organizacional. Creía, como muchos teóricos actuales de la administración, que el poder es flexible y que debería pasar a la persona que mejor sirva para que la organización consiga sus metas. Follett adoptó un punto de vista horizontal acerca del poder y la autoridad, a diferencia de Fayol, quien pensaba que la línea formal de autoridad y la cadena vertical de mando eran los elementos esenciales para una administración eficaz. El enfoque conductual de la administración de Follett fue muy radical para sus tiempos.

Los estudios de Hawthorne y las relaciones humanas

La obra de Follet no fue apreciada por gerentes e investigadores sino hasta fechas recientes, tal vez por su naturaleza radical. La mayoría de los investigadores siguió las huellas de Taylor y los Gilbreth. Para aumentar la eficiencia, estudiaron formas de mejorar diversas características del lugar de trabajo, como la especialización del trabajo o las herramientas que usaban los trabajadores. De 1924 a 1932 se realizó una serie de estudios en el taller Hawthorne de la Western Electric Company.[29] Esta investigación, que hoy se conoce como los *estudios de Hawthorne,* comenzó como un intento por averiguar cuál era el efecto de ciertas características del lugar de trabajo en la fatiga y el desempeño de las trabajadoras; en particular se estudiaron las variaciones de la iluminación. Los investigadores realizaron un experimento en el que midieron sistemáticamente la productividad de las trabajadoras en relación con diversos grados de iluminación.



Trabajadoras en una planta de fabricación de teléfonos en 1931. Por esa época, los investigadores en el taller Hawthorne de Western Electric Company, comenzaron a estudiar los efectos de las características del lugar de trabajo en la productividad (como la iluminación o los periodos de descanso). Para su sorpresa, descubrieron que la atención que recibían por parte de los investigadores tenía mayor influencia en la productividad que las características del lugar, un fenómeno que desde entonces se denominó “efecto Hawthorne”.

El experimento arrojó resultados inesperados. Los investigadores descubrieron que, sin importar si aumentaban o disminuían la iluminación, la productividad aumentaba en sendos casos. De hecho, la productividad bajaba sólo cuando la iluminación equivalía a la luz de luna, quizá porque las trabajadoras no tenían suficiente visibilidad para hacer un buen trabajo.

Los investigadores, sorprendidos por los resultados, solicitaron a Elton Mayo, un destacado psicólogo de Harvard, que los ayudara a comprenderlos. Mayo propuso otra serie de experimentos para resolver el misterio. Estos experimentos, conocidos como *pruebas del montaje de relés,* fueron diseñados para investigar los efectos de otros aspectos del contexto laboral sobre el desempeño, como el efecto de la cantidad y duración de los descansos y turnos de trabajo sobre la fatiga y la monotonía.[30] La meta era elevar la productividad.

En un estudio con duración de dos años con un grupo pequeño de trabajadoras, los investigadores volvieron a observar que la productividad aumentaba con el tiempo, pero que estos incrementos no podían atribuirse a los efectos del cambio en el lugar de trabajo. Poco a poco, los investigadores descubrieron

que, en cierta medida, los resultados estaban influidos porque los mismos investigadores se habían convertido en parte del experimento. En otras palabras, su presencia repercutía en los resultados porque a las trabajadoras les gustaba recibir atención y ser parte del estudio: estaban dispuestas a cooperar con los investigadores para producir los resultados que pensaban que ellos querían.

efecto Hawthorne Descubrimiento de que el comportamiento de un gerente o su estilo, o bien enfoque, de liderazgo afecta el desempeño de un trabajador.

movimiento de las relaciones humanas Enfoque administrativo que propone educar el comportamiento de los supervisores para dirigir a sus subordinados en formas que estimulen su cooperación y aumenten su productividad.

Después se observó que muchos otros factores influyen también en el comportamiento laboral y no quedaba claro qué influía en realidad en la conducta de las trabajadoras de Hawthorne. Sin embargo, este fenómeno, conocido como **efecto Hawthorne**, parecía indicar que las actitudes de las trabajadoras hacia sus jefes afectaban su desempeño. En particular, el resultado significativo fue que la conducta de cada supervisor o su método de liderazgo afectaban el desempeño. Este resultado llevó a muchos investigadores a dirigir su atención al comportamiento y el liderazgo de los gerentes. Si se pudiera capacitar a los supervisores para que su conducta incitara la cooperación de los subordinados, quizá la productividad aumentaría. De esta idea surgió el **movimiento de las relaciones humanas**, que propone educar el comportamiento de los supervisores para dirigir a sus subordinados en formas que estimulen su cooperación y acrecienten su productividad.

La importancia de la capacitación en el comportamiento o en las relaciones humanas se hizo más clara para sus defensores después de una serie de experimentos: los *experimentos de la sala de cableado*. En un estudio de trabajadores que hacían equipo de conmutación telefónica, los investigadores Elton Mayo y F. J. Roethlisberger descubrieron que los trabajadores, como grupo, habían adoptado deliberadamente una norma de restricción de la producción para defender su trabajo. Los trabajadores que infringían esta norma informal de producción eran sujetos a sanciones por parte de los otros miembros. Quienes violaban las normas de desempeño del grupo y producían cantidades superiores a la norma eran llamados “rompecuotas”; los que trabajaban por debajo de la norma eran llamados “timadores”.

Los investigadores concluyeron que ambas clases de trabajadores ponían en peligro al grupo en conjunto: los rompecuotas revelaban a los supervisores a qué velocidad podía hacerse el trabajo y los timadores eran mal vistos porque no hacían su parte correspondiente del trabajo. Los miembros del grupo disciplinaron a los rompecuotas y a los timadores para establecer un ritmo de trabajo que ellos mismos (y no los gerentes) consideraban justo. Así, la influencia de un grupo sobre la producción puede ser tan grande como la influencia de los supervisores. Puesto que el grupo puede influir en el comportamiento de sus miembros, algunos teóricos de la administración afirman que hay que educar la conducta de los supervisores para que se ganen la buena voluntad y la cooperación de los trabajadores, con el fin de que controlen el rendimiento del grupo, y no que sean los trabajadores quienes lo hagan.

organización informal Sistema de reglas y normas de conducta que surge en un grupo.

comportamiento organizacional Estudio de los factores que tienen un impacto en la respuesta y la actuación de individuos y grupos en las organizaciones.

Una de las principales implicaciones de los estudios de Hawthorne fue que el comportamiento de gerentes y trabajadores en el empleo es tan importante para explicar el desempeño, como los aspectos técnicos de la tarea. Los gerentes deben comprender el funcionamiento de la **organización informal**, el sistema de reglas y normas de conducta que surge cuando un grupo trata de dirigir o cambiar el comportamiento en la organización. En muchos estudios se ha visto que, a medida que pasa el tiempo, los grupos desarrollan normas y procedimientos complejos que vinculan a los miembros y permiten la acción concertada, ya para cooperar con la dirección y aumentar el desempeño o para limitar la producción y poner en riesgo la consecución de las metas de la organización.[31] En los estudios de Hawthorne se demostró la importancia de comprender el efecto en el desempeño de los sentimientos, las ideas y conductas de los trabajadores y gerentes. Cada vez se hizo más claro a los investigadores que entender el comportamiento en las organizaciones es un proceso complejo y crucial para aumentar el desempeño.[32] De hecho, el mayor interés en el campo de estudio de la administración, denominado **comportamiento organizacional** (es decir, el estudio de los factores que tienen un impacto en la respuesta y la actuación de individuos y grupos en las organizaciones) data de esos primeros estudios.

Teoría X y teoría Y

Varios estudios realizados después de la Segunda Guerra Mundial mostraron que las actitudes y conductas de los trabajadores influyen en el comportamiento de los gerentes. Quizá el enfoque más sonado fue el de Douglas McGregor, quien propuso dos sistemas de premisas de las actitudes y conductas laborales que no sólo dominan la manera de pensar de los adminis-

Figura 2.3
Comparación de la teoría X y la teoría Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
El empleado promedio es flojo, no le gusta trabajar y tratará de hacer lo menos que pueda.	Los empleados no son inherentemente flojos. Si tienen la oportunidad, harán lo que es bueno para la organización.
Para asegurar que los empleados se esfuerzan, los administradores deben supervisarlos de cerca.	Para permitir a los empleados trabajar en beneficio de la organización, los administradores deben crear un entorno laboral que les dé oportunidades de ejercitar la iniciativa y el autogobierno.
Los admnistradores deben fijar reglas de trabajo estrictas y establecer un sistema bien definido de premios y castigos para controlar a los empleados.	Los administradores deben descentralizar la autoridad en los empleados y verificar que tienen los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Fuente: D. McGregor, *The Human Side Of The Enterprise*, © 1960 por McGraw-Hill Companies Inc., reproducido con permiso.

tradores, sino que también determinan su comportamiento en las organizaciones. McGregor llamó a estas premisas contrarias *teoría X* y *teoría Y* (véase la figura 2.3).[33]

teoría X Esquema de premisas negativas acerca de los trabajadores, de las que se infiere que la tarea del gerente es supervisar estrechamente y controlar la conducta de los trabajadores.

TEORÍA X De acuerdo con las premisas de la **teoría X**, el trabajador promedio es flojo, no le gusta trabajar y hará tan poco como pueda. Además, este tipo de trabajador carece de ambiciones y quiere evitar las responsabilidades. Así, la tarea de los gerentes es contrarrestar estas tendencias naturales a evitar el trabajo. Para que el desempeño de los trabajadores sea elevado, un gerente debe supervisarlos estrechamente y controlar su conducta mediante la técnica de "palo y zanahoria", esto es, con castigos y premios.

Los gerentes que aceptan las premisas de la teoría X diseñan y conforman el entorno de trabajo para aumentar al máximo el control sobre el comportamiento de los trabajadores y reducir al máximo el control de éstos sobre el ritmo del trabajo. Estos gerentes creen que hay que obligar a los trabajadores a hacer lo necesario para conseguir el éxito de la organización, y se concentran en establecer reglas, POE y un sistema bien definido de premios y castigos para controlar la conducta. No le ven sentido a conceder a los trabajadores autonomía para resolver sus propios problemas, ya que suponen que éstos ni esperan ni desean cooperar. Los gerentes que aceptan las premisas de la teoría X consideran que su papel es vigilar de cerca a los trabajadores, para asegurarse de que hacen su aportación al proceso de producción y no ponen en peligro la calidad de los productos. Henry Ford, quien supervisaba y controlaba estrechamente a su mano de obra, concuerda con la descripción de McGregor de un gerente que se adhiere a las premisas de la teoría X.

teoría Y Esquema de premisas positivas sobre los trabajadores, a partir de las cuales se concluye que la tarea del gerente es crear un entorno laboral que aliente el compromiso con las metas de la organización y abra oportunidades para que los trabajadores sean imaginativos y ejerciten su iniciativa y autogobierno.

TEORÍA Y Por el contrario, en la **teoría Y** se supone que los trabajadores no son inherentemente flojos ni que les disguste el trabajo por naturaleza; sino que, si se les da la oportunidad, harán lo mejor para la organización. De acuerdo con la teoría Y, las características del lugar de trabajo determinan si los trabajadores consideran que su empleo es una fuente de satisfacción o de castigo. Los gerentes no necesitan controlar de manera rígida su conducta para que se desempeñen bien, porque los mismos trabajadores se controlan cuando están comprometidos con las metas de la organización. Según McGregor, la implicación de la teoría Y es que "los límites de la colaboración en la organización no son límites de la naturaleza humana, sino el ingenio de la dirección para descubrir cómo materializar el potencial que representan sus recursos humanos".[34] La tarea del gerente es crear un entorno laboral que aliente el compromiso con las metas de la organización y abra oportunidades para que los trabajadores sean imaginativos y ejerciten su iniciativa y autogobierno.

Cuando los gerentes diseñan un entorno laboral que refleja las premisas sobre actitudes y conductas englobadas en la teoría Y, las características de la organización son muy distintas a las de una organización basada en la teoría X. Los gerentes que creen que los trabajadores están motivados para ayudar a que la organización alcance sus metas pueden descentralizar la autoridad en los subordinados, tanto individuos como grupos, y cederles mayor control sobre su trabajo. En este contexto, grupos e individuos son aun responsables de sus actividades; el trabajo del gerente no es controlar a los empleados, sino apoyarlos y aconsejarlos, verificar que disponen de los recursos necesarios para cumplir su trabajo y evaluar la capacidad que tienen para ayudar a la organización a conseguir sus metas. El enfoque de administración de Henri Fayol expresa más las premisas de la teoría Y que de la teoría X.

Una compañía que se fundó con la filosofía administrativa implícita en la teoría Y, es la compañía de productos electrónicos Hewlett-Packard, que desde su fundación ha puesto en práctica de manera consistente los principios derivados de la teoría Y. (Vaya al sitio de la compañía en la web en www.hp.com para obtener información adicional.) Sus fundadores, William Hewlett y David Packard —Bill and Dave, como todavía se les conoce en toda la organización—, establecieron una filosofía de administración conocida como el "estilo de HP" que está orientada a la gente, destaca la importancia de tratar a cada persona con consideración y respeto, y ofrece reconocimiento por los logros.[35]



Desde el tiempo en que Dave Packard y Bill Hewlett pusieron su primer taller en una cochera en 1938, establecieron un nuevo enfoque administrativo orientado a la gente, conocido como el "estilo de HP".

La filosofía HP descansa en algunos principios rectores. Uno es una política de empleo duradero. HP hace grandes esfuerzos por no despedir trabajadores. En las épocas en que se necesitaban menos manos, en lugar de despedir gente la dirección reducía sueldos y acortaba la jornada hasta que remontara la demanda de los productos HP. Esta política fortalecía la lealtad de los empleados hacia la organización. Otro principio rector tenía que ver con la forma de tratar a los miembros de la organización, de modo que se sintieran con libertad de ser innovadores y creativos. Los gerentes de HP creían que todo empleado de la organización era miembro del equipo de HP. Destacaban la necesidad de incrementar el nivel de la comunicación entre los empleados, creyendo que la comunicación horizontal entre compañeros, no sólo la comunicación vertical en la estructura jerárquica, es esencial para crear un clima positivo para la innovación. Así que para promover la comunicación entre empleados de diferentes niveles en la compañía, HP alentó la informalidad. Gerentes y empleados se trataban por nombre de pila al igual que con los fundadores, Bill y Dave.

Además, Bill y Dave fueron pioneros de una técnica conocida como "administrar caminando". Se esperaba que la gente anduviera por ahí aprendiendo lo que otros hacían, de modo que pudieran aprovechar las oportunidades para desarrollar productos nuevos o descubrir nuevos esquemas de cooperación. Bill y Dave también fueron pioneros del principio de que los empleados deben dedicar 15% de su tiempo a trabajar en los proyectos que elijan, y se instruyó a los ingenieros de diseño de HP para que dejaran abierto su trabajo actual sobre el escritorio, para que cualquiera pudiera ver lo que estaban haciendo, aprender de ello o sugerir formas de mejorarlo. Bill y Dave promovieron empleados a niveles superiores por su capacidad de motivar entusiasmo y emoción en sus subordinados por la innovación.[36]

Los resultados de las prácticas de HP la hicieron una de las principales compañías electrónicas del mundo. Sin embargo, en 2001 HP —como la mayoría de las otras empresas de alta tecnología— sufrió grandes problemas a causa de la caída del sector de telecomunicaciones. La compañía anunció que buscaba medios de reducir sus costos. Al principio, la ahora ex directora, Carly Fiorino, en congruencia con los valores y la filosofía de HP, no pensaba despedir empleados, sino pedirles que aceptaran salarios más bajos y que tomaran permisos sin goce de sueldo para ayudar a la compañía a superar este escollo.[37] Pero pronto se vio que la propia supervivencia de HP estaba en duda por la competencia de rivales mundiales eficientes, como Dell y Canon. Fiorino se vio obligada a comenzar a hacer despidos, y para 2004 había despedido más de 40% de sus empleados y subcontratado miles de trabajos en el extranjero para ser competitiva. De todos modos, estos recortes fueron insuficientes y en 2005 Fiorino perdió

su puesto porque a los inversionistas les preocupaba que no estuviera haciendo lo suficiente.[38] El estilo de HP parecía haber desaparecido, y fue sustituida en la dirección general por Mark Hurd, un director conocido por su habilidad para recortar costos. Para 2006 HP ya había dado vuelta a la esquina y volvía a tener utilidades; en 2008 compró Dell para convertirse en el mayor fabricante mundial de computadoras personales. Sin embargo, queda pendiente por definir si la compañía volverá al estilo de HP, aunque la investigación sigue siendo la columna vertebral de la compañía.[39] En la actualidad, Google ejemplifica una compañía que sigue la teoría Y y el estilo de HP, y su cultura organizacional y liderazgo se analizarán en capítulos posteriores de este libro.

Teoría de la ciencia de la administración

OA5 Explicar las contribuciones de la ciencia de la administración al aprovechamiento eficiente de los recursos de la organización.

teoría de la ciencia de la administración Enfoque contemporáneo que aplica técnicas cuantitativas rigurosas para que los gerentes obtengan el máximo provecho de los recursos al producir bienes y servicios.

La **teoría de la ciencia de la administración** es un enfoque contemporáneo que se centra en la aplicación de técnicas cuantitativas rigurosas para que los gerentes saquen el máximo provecho de los recursos al producir bienes y servicios. En esencia, la teoría de la ciencia administrativa es una extensión moderna de la administración científica, la que, en la versión de Taylor, también adoptaba un enfoque cuantitativo al medir la relación trabajador-tarea para aumentar la eficiencia. Hay muchas versiones de la ciencia administrativa y, aquí también, la TI, que tiene un efecto significativo en todos los ámbitos del ejercicio de la administración, repercute en las herramientas que utilizan los gerentes para tomar decisiones.[40] Cada versión de la ciencia administrativa se ocupa de un campo peculiar:

- La *administración cuantitativa* aplica técnicas matemáticas (como programación lineal y no lineal, elaboración de modelos, simulación, teoría de colas y teoría del caos) para que los gerentes decidan, por ejemplo, cuánto inventario tener en diversas épocas del año, dónde situar una fábrica nueva y cuál es la mejor manera de invertir el capital financiero de una organización. La TI ofrece a los gerentes un método nuevo y mejorado para manejar la información, de modo que se hagan evaluaciones más atinadas de la situación y se tomen mejores decisiones.

- La *administración de operaciones* proporciona a los gerentes un conjunto de técnicas para analizar cualquier aspecto del sistema de producción de la organización con el fin de incrementar la eficiencia. La TI, a través de internet y redes NaN cada vez más extensas, transforma la manera en que los gerentes se ocupan de la adquisición de insumos y la distribución de los productos terminados.

- La *administración total de la calidad* (*ATC*) se centra en el análisis de las fases de insumo, conversión y producción para incrementar la calidad de los productos.[41] Otra vez, mediante complejos paquetes de software y producción computarizada, la TI cambia la manera en que gerentes y empleados piensan en los procesos de trabajo y en cómo mejorarlos.

- Los *sistemas de información administrativa* (*SIA*) [Managerial Information Systems, MIS] sirven a los gerentes para diseñar esquemas que aporten información sobre lo que ocurre dentro de la organización y en el ambiente externo, información crucial para tomar buenas decisiones. También aquí la TI ofrece más y mejor información y permite a los gerentes de todos los niveles participar en el proceso de toma de decisiones.

Todos estos subcampos de la ciencia administrativa, reforzados con TI avanzada, ofrecen herramientas y técnicas que los gerentes pueden utilizar para fortalecer la calidad de sus decisiones y acrecentar la eficiencia y la eficacia. A lo largo de este libro estudiaremos muchos de los avances importantes en la teoría de las ciencias administrativas. En particular, en el capítulo 9, “Administración de la cadena de valor: estrategias funcionales para la ventaja competitiva”, se enfoca en la forma de usar la administración de operaciones y la ACT para mejorar la calidad, eficiencia y capacidad de respuesta a los consumidores. Y en el capítulo 18, “Uso de la tecnología de información avanzada para mejorar el desempeño”, describe las muchas formas en que los gerentes usan los sistemas y tecnologías de información para elevar el nivel de sus funciones de planeación, organización y control.

Teoría del ambiente organizacional

Un adelanto importante en el estudio de la administración ocurrió cuando los investigadores dejaron atrás el estudio de cómo influyen los gerentes en el comportamiento de la organización para examinar la manera en que éstos controlan las relaciones de la organización con el entorno externo, el **ambiente organizacional**, que abarca las fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites de una organización, pero que inciden en la capacidad de un gerente para adquirir y utilizar recursos. Los recursos del entorno organizacional incluyen la materia prima y los trabajadores capacitados que requiere la organización para producir bienes y servicios, así como el apoyo de ciertos grupos, como los clientes que compran esos bienes o servicios y proveen recursos económicos a la organización. Una manera de determinar el éxito de una organización es sopesar qué tan efectivos son sus gerentes para obtener recursos escasos y valiosos.[42] La importancia de estudiar el entorno se manifestó en la década de 1960, con la formulación de la teoría de los sistemas abiertos y la teoría de las contingencias.

OA6 Explicar por qué el estudio del ambiente externo y su efecto en la organización se ha convertido en un tema central del pensamiento administrativo.

ambiente organizacional Fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites de una organización, pero que inciden en la capacidad que tiene un gerente para adquirir y utilizar recursos.

sistema abierto Sistema que toma recursos del exterior y los convierte en bienes y servicios que devuelve al entorno para ser adquiridos por los clientes.

Concepto de los sistemas abiertos

En la década de 1960, Daniel Katz, Robert Kahn y James Thompson[43] propusieron uno de los conceptos más influyentes para explicar cómo afecta el ambiente externo a una organización. Estos teóricos postularon que una organización es un **sistema abierto** que toma recursos del exterior y los convierte en bienes y servicios que devuelve al entorno para ser adquiridos por los clientes (véase la figura 2.4).

En la *etapa de insumos*, una organización adquiere recursos como materia prima, dinero y trabajadores capacitados para producir bienes y servicios. Cuando la organización reúne los recursos que necesita, comienza la conversión. En la *etapa de conversión* la mano de obra recurre a herramientas, técnicas y máquinas adecuadas para transformar los insumos en productos, bienes y servicios terminados, como automóviles, hamburguesas o viajes a Hawai. En

Figura 2.4
La organización como sistema abierto

la *etapa de salida*, la organización hace circular los bienes y servicios terminados en el ambiente exterior, para que los clientes los compren y satisfagan sus necesidades. El dinero que recibe la organización por las ventas de sus productos le permite adquirir más recursos, con lo que el ciclo se reinicia.

Se dice que este sistema que acabamos de explicar es abierto porque la organización toma algo del entorno y se relaciona con él para sobrevivir; en otras palabras, la organización está abierta al ambiente externo. Por el contrario, un **sistema cerrado** está contenido y no sufre efectos de los cambios que se dan en el exterior. Las organizaciones que operan como sistemas cerrados, las que ignoran el ambiente externo y las que no adquieren insumos, experimentan la **entropía**, que es la tendencia de un sistema cerrado a perder la capacidad de controlarse y, por consiguiente, se disuelve y desintegra.

sistema cerrado Sistema autocontenido que no sufre los efectos de los cambios que se dan en el exterior.

entropía Tendencia de un sistema cerrado a perder la capacidad de controlarse y, por consiguiente, se disuelve y desintegra.

Los teóricos de la administración pueden elaborar modelos de las actividades en la mayoría de las organizaciones, usando el enfoque de los sistemas abiertos. Por ejemplo, compañías manufactureras como Ford y General Electric compran insumos, como refacciones, mano de obra calificada y semicalificada y equipo de manufactura robotizado y automatizado. Luego, en la etapa de conversión aplican sus capacidades fabriles sobre los insumos para producir autos y accesorios. Como veremos en capítulos posteriores, la competencia por los recursos entre organizaciones es una de las grandes dificultades que enfrenta la administración del entorno organizacional.

Los investigadores que adoptan el concepto de los sistemas abiertos también se interesan en el funcionamiento articulado de las partes de un sistema para favorecer la eficiencia y la eficacia. A los teóricos de los sistemas les gusta decir que el todo es mayor que la suma de sus partes; con ello quieren decir que una organización tiene un desempeño superior si sus departamentos trabajan juntos, no separados. Sólo en un sistema organizado puede darse una **sinergia**; este término se refiere a las ganancias en el desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones. El interés reciente en los equipos *combinados* o formados por personas de varios departamentos refleja el interés de los teóricos en sistemas en el diseño de sistemas organizacionales que generen sinergia y, con ello, incrementar la eficiencia y la eficacia.

sinergia Ganancias en el desempeño que son el resultado de que individuos y departamentos coordinen sus acciones.

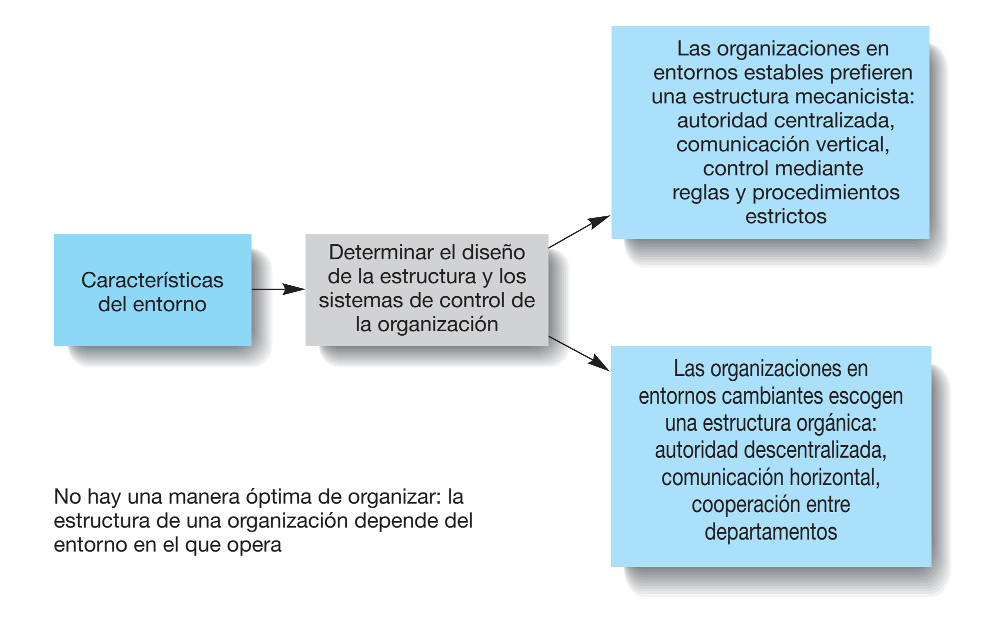
Teoría de las contingencias

Otro hito en la teoría de la administración en la década de 1960 ocurrió cuando Tom Burns y G. M. Stalker en Inglaterra, y Paul Lawrence y Jay Lorsch en Estados Unidos[44] formularon la **teoría de las contingencias**, cuyo colofón principal es que *no hay una manera óptima de organizar*. Las estructuras y los sistemas de control que eligen los administradores dependen (son contingentes) de las características del medio en que se desenvuelve la organización. De acuerdo con la teoría de las contingencias, las características del medio inciden en la capacidad de la organización para obtener recursos; para maximizar la probabilidad de conseguir los recursos, los gerentes deben hacer que los departamentos organicen y controlen sus actividades en las formas que más probabilidades les otorguen para obtener esos recursos, dadas las restricciones de su entorno particular. En otras palabras, la forma en que los gerentes diseñan la jerarquía de la organización, eligen un sistema de control, dirigen y motivan a sus empleados depende de las características de su entorno organizacional (véase la figura 2.5).

teoría de las contingencias Idea de que las estructuras y los sistemas de control que eligen los gerentes dependen (son contingentes) de las características del medio en que se desenvuelve la organización.

Una característica importante del ambiente exterior, que afecta la capacidad de la organización para obtener recursos, es el grado en que ese ambiente cambia. Los cambios en el entorno organizacional incluyen los cambios tecnológicos, que dan pie a la creación de nuevos productos (como los discos compactos) y vuelven obsoletos productos anteriores (como las cintas de ocho pistas); la entrada de nuevos competidores (como organizaciones foráneas que compiten por los recursos disponibles) y las condiciones económicas inestables. En general, cuanto más rápido cambia el entorno organizacional, mayores son los problemas para conseguir los recursos y mayor es la necesidad de los administradores para hallar formas de coordinar las actividades de los trabajadores de diversos departamentos, de modo que puedan responder al entorno con prontitud y eficacia.

Figura 2.5
Teoría de las contingencias del diseño de la organización



ESTRUCTURAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS Inspirados en los principios de organización y administración de Weber y Fayol, Burns y Stalker propusieron dos formas básicas en que los gerentes pueden organizar y controlar las actividades de las organizaciones para responder a las características del ambiente externo: establecer una *estructura mecanicista*, o bien, una *estructura orgánica*.[45] Como veremos, una estructura mecanicista se funda en las premisas de la teoría X, mientras que una estructura orgánica lo hace en las premisas de la teoría Y.

Cuando el entorno de la organización es estable, los gerentes prefieren una estructura mecanicista para organizar y controlar las actividades, de tal suerte que el comportamiento de los empleados sea predecible. En una **estructura mecanicista**, la autoridad se centraliza en la parte superior de la jerarquía administrativa, y la jerarquía vertical de mando es el principal medio para controlar la conducta de los subordinados. Las tareas y funciones están especificadas con claridad, los subordinados son vigilados de cerca y se enfatiza la disciplina y el orden. Todos saben cuál es su lugar y hay un sitio para cada quien. Una estructura mecanicista es la más eficiente para operar en un ambiente estable, porque concede a la organización el máximo grado de control sobre sus procesos de transformación, además de favorecer la producción eficiente de bienes y servicios con el menor gasto de recursos. Los restaurantes McDonald's operan con una estructura mecanicista. Los gerentes toman todas las decisiones importantes, los empleados son vigilados de cerca y se siguen reglas definidas y procedimientos de operación estándares.

estructura mecanicista
Estructura organizacional en la cual la autoridad está centralizada; las tareas y funciones están especificadas con claridad; y los subordinados están vigilados.

En contraste, cuando el entorno cambia rápidamente es difícil conseguir los recursos y los gerentes tienen que organizar sus actividades de manera que puedan cooperar, actuar con rapidez para obtener recursos (como nuevos insumos para producir nuevos bienes) y reaccionar con eficacia ante lo inesperado. En una **estructura orgánica**, la autoridad se descentraliza en los gerentes medios y los gerentes de primera línea para alentarlos a asumir la responsabilidad y actuar con prontitud en la búsqueda de recursos escasos. Se incita a los departamentos a adoptar una perspectiva funcional multidisciplinaria y, como en el modelo de Mary Parker Follett, la autoridad descansa en los individuos y departamentos que están en la mejor posición para controlar los problemas que enfrenta la organización en ese momento, como sugiere la historia de Nokia.

estructura orgánica
Estructura organizacional en la cual la autoridad se descentraliza en los gerentes medios y de primera línea, y las tareas y funciones son menos restringidas para alentar a los empleados a cooperar y responder de manera oportuna ante lo inesperado.



Administración globalizada

Equipos, equipos y más equipos en Nokia

Nokia Corporation, con oficina matriz en Espoo, Finlandia, emplea 60 000 personas en todo el mundo y es el líder en el mercado de las comunicaciones inalámbricas mundiales.46 Nokia tiene unidades de investigación y desarrollo (I&D) en 14 países, a las cuales dedica un tercio de su fuerza de trabajo.47 El éxito y la ventaja competitiva de la compañía es resultado del trabajo en equipo en toda la organización. Así, se ha dicho que cualquier tarea o proyecto de importancia en la compañía, se encarga a un equipo. Este compromiso con los equipos comienza en la cúspide de la organización, donde los gerentes trabajan juntos como equipo para tomar todas las decisiones importantes de negocios de Nokia.48 El número de equipos se multiplica conforme se desciende por la estructura, y casi todos sus empleados reflejan el modelo establecido por los gerentes de alto nivel de la compañía.

¿Por qué tiene Nokia buenos resultados con sus equipos? A los equipos se les conceden altos niveles de autonomía y se les alienta a ser creativos. Se hace mucho hincapié en dejar que aquella gente que conoce más un problema u oportunidad, tome decisiones al respecto, independientemente de su posición en la jerarquía (que por su naturaleza es muy plana en Nokia).[49] Los equipos y sus miembros asumen la responsabilidad personal de sus decisiones y creen que sus esfuerzos y aportaciones son importantes para el éxito continuo de Nokia. Una buena comunicación, respeto mutuo y una alta consideración por los miembros del equipo propio son sus valores y normas centrales. Reuniones anuales, conocidas como el "estilo de Nokia", ayudan a mantener a los equipos en la ruta correcta, así como permiten que los equipos de toda la organización ayuden a actualizar la visión de Nokia para el futuro.[50] Por este medio, Nokia se asegura de que las metas de los equipos estén alineadas con las metas organizacionales, y que sus cohesionados grupos trabajen en beneficio de la organización como un todo.

Como sugiere el enfoque orgánico de operaciones de Nokia, en una estructura orgánica el control es mucho más laxo que en la mecanicista y se confía más en normas compartidas que guíen las actividades de la organización. En una estructura orgánica, los gerentes reaccionan a los cambios en el entorno con mayor rapidez que los de una estructura mecanicista. Sin embargo, es más caro operar una estructura orgánica porque requiere que los gerentes dediquen más tiempo, dinero y esfuerzo a la coordinación. Por eso se usa sólo cuando es necesario: cuando el entorno organizacional es inestable y cambia con rapidez.[51]

Resumen y repaso

En este capítulo examinamos la evolución de la teoría y la investigación de la administración en el último siglo. Buena parte del material del resto del libro se deriva de los adelantos y perfeccionamientos de esas obras. Por lo demás, los resultados de estas extensas investigaciones en administración que se han ido presentando aquí, se mostrarán en los demás capítulos del libro.

OA1, 2 **TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA** La búsqueda de la eficiencia se inició con el estudio de cómo los gerentes pueden mejorar las relaciones entre las personas y las tareas. El concepto de especialización y división del trabajo sigue siendo la base para el diseño de las labores en las organizaciones modernas. Novedades como la producción esbelta y el control total de la calidad se consideran avances de los primeros principios de la administración científica, establecidos por Taylor y los Gilbreth.

OA3 **TEORÍA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA** Max Weber y Henri Fayol elaboraron principios de la burocracia y la administración que son tan pertinentes para los gerentes de nuestros días como lo fueron cuando los postularon a comienzos del siglo XX. Gran parte de las investigaciones modernas de la administración perfeccionaron estos principios para

adaptarlos a las condiciones contemporáneas. Por ejemplo, el creciente interés en el uso de equipos de trabajo de varios departamentos y el facultamiento de los trabajadores son temas que ya abordaban los gerentes de hace un siglo.

OA4 **TEORÍA DE LA CONDUCTA ADMINISTRATIVA** Los investigadores han descrito muchos acercamientos a la conducta de los gerentes, entre ellos las teorías X y Y. Con frecuencia el comportamiento que los investigadores proponen es reflejo del contexto de su propia era y cultura. Las conductas que defendía Mary Parket Follett no reflejaban los modos de comportamiento aceptables para los gerentes de la época, de modo que su obra fue ignorada hasta que las condiciones cambiaron.

OA5 **TEORÍA DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA** Las versiones de la teoría de la ciencia administrativa ofrecen técnicas cuantitativas rigurosas que otorgan a los gerentes mayor control sobre el uso de los recursos en las organizaciones para producir bienes y servicios.

OA6 **TEORÍA DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL** La importancia de estudiar el ambiente externo de la organización se hizo patente en la década de 1960, con la formulación de la teoría de los sistemas abiertos y la teoría de las contingencias. Uno de los puntos más importantes en la investigación contemporánea de la administración es hallar métodos para que los gerentes mejoren el aprovechamiento de los recursos de la organización y puedan competir en el ambiente globalizado. La administración estratégica y el control total de la calidad son dos enfoques importantes, destinados a que los gerentes hagan mejor uso de los recursos que posea la organización.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Escoja un restaurante de comida rápida, una tienda de departamentos o alguna otra organización que conozca, y describa qué división y especialización del trabajo aplica para producir sus bienes y servicios. ¿Cómo se mejoraría esta división? **[OA1, 2]**

2. Aplique los principios de Taylor de la administración científica para mejorar el desempeño de la organización que seleccionó en el inciso 1. **[OA2]**

3. ¿En qué se parecen las ideas de Weber y Fayol sobre la burocracia y la administración? ¿En qué difieren? **[OA3]**

4. ¿Qué principio de Weber y Fayol le parece más pertinente para crear una organización ética? **[OA4, 6]**

5. ¿Por qué la obra de Mary Parker Follett se adelantó a su tiempo? ¿En qué medida piensa usted que está vigente en la actualidad? **[OA4, 5]**

6. ¿En qué consiste la teoría de las contingencias? ¿Qué organizaciones que usted conozca han tenido éxito o han fracasado para enfrentar las contingencias del ambiente externo? **[OA6]**

7. ¿Por qué las estructuras mecanicista y orgánica se prestan para diversos entornos organizacionales? **[OA 4, 6]**

ACTIVIDADES

8. Pregunte a un administrador sus opiniones sobre la importancia de los 14 principios de Fayol. **[OA3, 4]**

9. Visite por lo menos dos organizaciones de su localidad y determine si parecen operar según el enfoque administrativo de la teoría X o la teoría Y. **[OA4]**

Desarrollo de habilidades administrativas

Dirija su propio negocio [OA2, 4]

Ahora que entiende las preocupaciones que abordaron los pensadores de la administración en el siglo pasado, aplique en este ejercicio sus conocimientos para desarrollar sus habilidades administrativas.

Imagínese que es el(la) emprendedor(a) fundador(a) de una compañía de software que se especializa en juegos para computadoras caseras. La demanda de los clientes por sus juegos ha aumentado tanto en un año que su compañía ha dejado de ser una operación de una persona para dar empleo a 16 trabajadores. Además de usted, trabajan seis programadores de software, tres diseñadores gráficos, dos técnicos en cómputo, dos personas de mercadotecnia y ventas y dos secretarias. Usted espera contratar 30 empleados el año entrante y se pregunta cuál es la mejor manera de dirigir su compañía en crecimiento.

1. Tome los principios de Weber y Fayol para decidir el sistema de organización y administración que le parece que sería el más eficaz para el crecimiento de su empresa. ¿Cuántos niveles tendrá su jerarquía administrativa? ¿Cuánta autoridad descentralizará en sus subordinados? ¿Cómo dividirá el trabajo entre los subordinados? ¿Sus subordinados trabajarán solos y le rendirán cuentas a usted o trabajarán en equipos?

2. ¿Qué enfoque administrativo (por ejemplo, teoría X o Y) se propone seguir para manejar su empresa? En no más de 50 palabras, escriba una declaración sobre el enfoque administrativo que crea que motivará y coordinará a sus subordinados, y diga por qué le parece que ese estilo es el mejor.

Ética en la administración [OA3, 4]

El señor Edens aprende de observar cada movimiento de sus trabajadores

Retos y oportunidades en Pymes

Lea el caso siguiente: "El señor Edens aprende de observar cada movimiento de sus trabajadores", y reflexione en los temas propuestos.

Control es una de las palabras favoritas de Ron Edens. "Es un ambiente controlado", dice acerca del edificio de concreto que alberga su compañía, Electronic Banking System, Inc.

Dentro, largas filas de mujeres se sientan en escritorios espartanos, abren sobres y llenan "tarjetas de control" en las que registran cuántas cartas abrieron y cuánto tardaron. Aquí, en "la jaula", las trabajadoras deben procesar tres sobres por minuto. Junto a ellas, otras mujeres teclean a toda prisa para mantener la cuota obligatoria de 8500 golpes por hora.

Toda el área está en silencio. Está prohibido hablar. Las ventanas están cubiertas. Tazas de café, estampas religiosas y otros adornos están prohibidos en los escritorios de las trabajadoras.

En su oficina, escaleras arriba, el señor Edens se sienta frente a una pantalla que muestra imágenes de ocho cámaras repartidas por la planta. "Es como ser un fisgón", dice mientras acciona un control remoto para hacer un acercamiento a un documento que está sobre el escritorio de una trabajadora. "En esencia, puedo interpretar esto y averiguar cómo va la jornada de cada una."

Este día, como la mayoría, transcurre sin novedades, lo que ha traído como resultado el éxito inusitado del negocio del señor Edens. "Tenemos mucho control", comenta. "Orden y control son todo en este negocio."

La empresa del señor Edens pertenece a un servicio financiero pequeño pero en expansión llamado "procesamiento de giros bancarios". Muchas compañías e instituciones de beneficencia que antes se ocupaban de su papelería, ahora "subcontratan" tareas de oficina como EBS, que procesan las donaciones a grupos como Madres contra el Manejo en Estado de Ebriedad, la Liga de Animales de Doris Day, Greenpeace y la Organización Nacional de Mujeres.

En lo general, EBS es un reflejo del crecimiento explosivo de empleos en que los trabajadores realizan tareas mal pagadas y limitadas en oficinas. Este esquema ha transformado pueblos como Hagerstown, una comunidad de oficinistas dañada por los despidos de las industrias en la década de 1970, para convertirlos en sedes de miles de puestos en oficinas tan grandes como fábricas.

Sin embargo, muchos de estos trabajos son de medio tiempo y, en la mayoría, se paga bastante menos que las ocupaciones fabriles que sustituyen. Algunas trabajadoras de EBS empezaron con el salario mínimo de 4.25 dólares y la mayoría gana aproximadamente seis dólares por hora. El crecimiento de estos puestos (que se aglutinan en las afueras de ciudades grandes) también completa un curioso círculo histórico. Durante la Revolución Industrial, las hijas de los agricultores se fueron a trabajar a los pueblos textiles, como Lowell, Massachusetts. En la época posindustrial estadounidense, muchas mujeres con conocimientos y recursos escasos se introdujeron en oficinas donde hicieron papeleo en lugar de ropa (por coincidencia, EBS ocupa el edificio de una antigua fábrica de ropa).

"Es probable que la oficina del futuro se parezca a la fábrica del pasado", dice Barbara Garson, autora de *The Electronic Sweatshop* y otros libros sobre el trabajo en los tiempos modernos. "Las herramientas contemporáneas recrean las condiciones laborales del siglo XIX en las oficinas."

Por ejemplo, las ideas de Frederick Taylor sobre tiempos y movimientos tuvieron, desde la década de 1990, su antecedente en el teléfono, la computadora y la cámara, que pueden usarse para vigilar a los trabajadores con mayor rigurosidad que un capataz con un cronómetro. Además, en ocasiones la naturaleza del trabajo justifica tener un ojo vigilante. En EBS las trabajadoras manejan miles de dólares en cheques y efectivo, y el señor Edens dice que las cámaras disuaden los robos. Una seguridad firme también tranquiliza a los clientes que van de visita. "Si uno es desordenado, pensarán que no tiene control y que sus cosas pueden perderse", explica el señor Edens, que trabajó como contralor financiero de la Asociación Nacional del Rifle antes de fundar EBS en 1983.

Pero la observación atenta también ayuda a EBS a vigilar la productividad y descartar a las trabajadoras que no sostienen el paso. "Tiene muchos usos", asegura el señor Edens respecto de la vigilancia. Su escritorio está cubierto de impresiones de computadora que registran la suma exacta de teclazos dados por cada capturista. También lleva un total diario de errores. El piso de labores parece un aula enorme en pleno periodo de exámenes. Los escritorios están dirigidos al frente, donde un gerente vigila desde una plataforma elevada (que las trabajadoras llaman "el pedestal" o "la pajarera"). Otros supervisores están colocados hacia atrás del salón. "Si uno quiere vigilar a alguien —explica el señor Edens— es más fácil desde atrás, porque no sabe que uno le observa." Del techo cuelga también un globo negro con cámaras dentro.

El señor Edens no ve nada orwelliano en esta omnisciencia. "No es una actitud estilo 'Hermano Mayor'", dice. "Es más bien una actitud que busca la tranquilidad."

Pero los estudios sobre la vigilancia en el centro de trabajo indican otra cosa. Los expertos dicen que la vigilancia puede generar un ambiente hostil en que los trabajadores se sientan presionados, paranoicos y proclives a enfermedades por estrés. La vigilancia también puede usarse punitivamente, para intimidar a los trabajadores o para despedirlos.

Luego de una campaña de sindicalización fallida en EBS, el National Labor Relations Board interpuso demandas en contra de la compañía,

incluyendo acusaciones de que EBS amenazaba, interrogaba y espiaba a las trabajadoras. Como parte de un arreglo fuera de los tribunales, EBS reinstaló a una trabajadora despedida y publicó un anuncio de que evitaría actividades ilegales en la segunda ronda de votaciones de sindicalización, que también fracasó.

"Es puro ruido", dice el señor Edens acerca de los cargos por inequidad con la mano de obra. En cuanto a la presión que genera la vigilancia, el señor Edens lo considera simplemente la "naturaleza de la bestia" y añade: "Siempre se generará estrés si la gente sabe que se vigila su producción. No me excuso por eso."

El señor Edens tampoco piensa disculparse por las reglas draconianas que impone, incluyendo una que prohíbe hablar como no sea para completar cada tarea. "No le pago a la gente para que cante. Le pago para que abra sobres." De las ventanas tapiadas, dice: "No quiero que se asomen por ellas. Se distraerían y cometerían errores."

Esta concentración total fomenta la productividad, pero hace que las trabajadoras se sientan solas y atrapadas. Algunas tratan de romper la regla del silencio, como niñas en la biblioteca de la escuela. "Si una no gira la cabeza y murmura por las comisuras de los labios, los supervisores casi nunca se dan cuenta", explica Cindy Kesselring durante su almuerzo. De todos modos se siente aislada, y extraña su trabajo anterior como mesera. "El trabajo es la vida social, sobre todo si una tiene hijos", asegura una madre de 27 años. "Aquí es difícil conocer gente porque no se puede hablar."

Durante el almuerzo, las trabajadoras se arremolinan en el estacionamiento y hablan sin parar. "Algunas no comen mucho porque cuanto más mastican, menos hablan", comenta la señora Kesselring. No hay otros descansos y las trabajadoras no tienen permiso de tomar café ni comer en sus escritorios durante los periodos previos y posteriores al almuerzo. Sólo se les permite consumir caramelos macizos.

La nueva tecnología y la división del trabajo en tareas definidas y repetitivas también han logrado despojar a empleos como los de EBS de cualquier variedad y destreza que hubiera tenido el trabajo de oficina. Las trabajadoras de la jaula (un término bancario anticuado para referirse a la zona donde se maneja el dinero) sólo abren sobres y clasifican el contenido; en el departamento de auditoría se calculan las cifras y las capturistas vacían la información que las otras recopilaron. Si cometen un error, la computadora timbra y aparece en la pantalla un mensaje, como: "Verifique un error en un dígito."

"No le pedimos a estas personas que piensen; las máquinas piensan por ellas", replica el señor Edens. "No tienen que tomar ninguna decisión." Esto simplifica el trabajo, pero también ahonda la monotonía. En la jaula, Carol Smith dice que espera con ansias abrir sobres que contengan algo que se salga de lo ordinario, como una carta que diga que el donante murió. O juega juegos mentales. "Pienso: A va en esta pila, B va aquí y C va acá. Es una especie de lotería." Dice que a veces se siente "como una máquina" sobre todo cuando llena las tarjetas de control o cuando anota la "hora de entrada" y la "hora de salida" de cada bandeja de sobres. En un espacio marcado "operadora de jaula" la señora Smith escribe su número de código: 3173. "Éste número soy yo", comenta.

La capturista Barbara Ann Wiles también realiza juegos mentales para romper el hastío. Al escribir el nombre y la dirección de donantes nuevos, trata de imaginar el rostro detrás del nombre, sobre todo si es inusitado. "Como éste: señora Fittizzi", dice con una risita. "Me la imagino como una dama muy corpulenta gritando en alguna esquina con un acento marcado." Toma otra: "Doris Angelroth... es muy elegante, quizá lleva monóculo y bebe té en un sofá de angora lleno de cojines."

Es un mundo muy alejado del que habita la señora Wiles. Como la mayoría de las empleadas de EBS, debe alternar este trabajo mal pagado con la crianza de sus hijos. Por ejemplo, este viernes la señora Wiles terminará su turno de ocho horas aproximadamente a las cuatro de la tarde, se irá a casa unas horas y volverá a medianoche para iniciar otro turno hasta las ocho de la mañana. De otro modo, tendría que venir el sábado para terminar el trabajo de la semana.

"Así puedo dedicar el fin de semana a cuidar a mis hijos", comenta.

A otras se les dificulta desprenderse del trabajo al terminar el día. En la jaula, la señora Smith dice que su esposo se quejaba porque lo despertaba a la mitad de la noche. "Movía las manos dormida", explica mientras remeda los movimientos de abrir un sobre.

Su compañera en la jaula, la señora Kesselring, dice que obtiene otra queja de su novio: "Se esconde de mí dos horas después del trabajo porque no me callo: necesito hablar, hablar, hablar", señala. Además, hay una tarea doméstica que ya no soporta.

"Ya no pago las cuentas porque no tolero abrir otro sobre", dice. "Dejo las cartas en el buzón por varios días."

Preguntas

1. ¿Cuál teoría administrativa descrita en el capítulo aplica Ron Edens?
2. ¿Qué efectos cree que tendrá este enfoque en *a*) las trabajadoras y *b*) los supervisores?
3. ¿Considera que el enfoque administrativo de Ron Edens es ético y aceptable o inmoral e inaceptable en el siglo XXI? ¿Por qué?

Fuente: Tony Horwitz, "Mr. Edens Profits from Watching His Workers' Every Move", en *The Wall Street Journal*, 1 de diciembre de 1994.

Ejercicio en grupo [OA6]

Modelo de un sistema abierto

Formen grupos de tres a cinco personas y nombren a un miembro de cada grupo como vocero que comunicará los resultados a toda la clase cuando lo solicite el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Piensen en una organización que conozcan, como un restaurante, tienda o banco de la localidad. Luego elaboren un modelo de la organización desde el punto de vista de los sistemas abiertos. Identifiquen sus etapas de insumos, conversión y salida. Señalen las fuerzas del ambiente externo que favorecen o entorpecen la capacidad de la organización para obtener recursos y distribuir sus bienes o servicios.

Exploración en la web [OA3, 6]

Investigue el sitio electrónico de Ford (www.ford.com). Localice y lea el material sobre la historia y la evolución de Ford. ¿Cuáles han sido las principales etapas del desarrollo de la compañía? ¿Qué problemas y dificultades enfrentaron los administradores en esas etapas? ¿Qué dificultades enfrentan los administradores actuales de la compañía?

Sea el gerente [OA2, 4]

Cómo administrar un hotel

Los dueños de un nuevo hotel de lujo le han pedido asesoría. Para que la empresa tenga éxito, los empleados del hotel deben concentrarse en dar a los clientes un servicio de máxima calidad. La dificultad estriba en concebir una forma de organizar y controlar a los empleados, con la que se promueva el servicio de calidad, se aliente a los empleados a comprometerse con el hotel y se reduzca la rotación y el ausentismo del personal, que suelen ser elevados en el sector hotelero.

Preguntas

1. ¿Qué ofrecen las teorías de la administración estudiadas en el capítulo para organizar y controlar a los empleados del hotel?
2. ¿Qué partes serían más importantes en un sistema eficaz de organización y control de los empleados?

BusinessWeek En las noticias [OA3, 6]

Netflix: Flex al Max

"Tuve la gran fortuna de hacer un trabajo mediocre en mi primera compañía", dice Reed Hastings, fundador de Netflix Inc (NFLX). Él se refiere a Pure Software, empresa que comenzó en la década de 1990, un fabricante enormemente exitoso de programas de desparasitación de computadoras que, mediante una serie de fusiones, se convirtió en parte de IBM. Hastings dice que Pure, como muchas otras empresas, pasó de ser un lugar cálido, donde todo mundo quiere estar, a ser como una fábrica de salchichas, aburrida, donde uno se pregunta cuánto falta para salir. "Nos hicimos más burocráticos al ir creciendo", dice Hastings.

Después de Pure, este ingeniero que estudió en Stanford, pasó dos años pensando de qué modo podría asegurar que su siguiente aventura empresarial no sufriera el mismo adormecimiento de las grandes compañías.

La secuela resultante es Netflix, donde Hastings está tratando de revolucionar, no sólo la forma en que la gente renta películas, sino también la forma en que sus gerentes trabajan. Hastings paga generosamente a su gente, le concede vacaciones ilimitadas y la deja estructurar sus propios paquetes de compensaciones. A cambio, él espera un desempeño ultraalto. Se espera que cada uno de sus 400 empleados asalariados haga el trabajo de 3 o 4 personas. Netflix no es una fiesta de una fraternidad universitaria, con cerveza y juegos de mesa. Tampoco desea la compañía convertirse en directora de cruceros para sus empleados. Más bien, Netflix es una cultura

ruda, satisfactoria, "de adultos totalmente formados", dice la gerente de marketing Heather McIlhany, "No hay lugar donde esconderse en Netflix."

Hastings llama a su enfoque "de libertad y responsabilidad". Y como uno podría esperar los empleados se ponen cinematográficos para describir el ambiente. Netflix es el equivalente en el sitio de trabajo de *Ocean 11*, dice Todd S. Yellin, contratado para perfeccionar el sistema de calificación de películas. Hastings es Danny Ocean, ese líder brillante, carismático, que recluta al mejor personal disponible, les ofrece una generosa tajada y la flexibilidad para hacer lo que saben hacer mejor, todo al mismo tiempo que los unifica para dirigirse a una meta. La misión casi imposible en este caso, es tratar de superar a Blockbuster (BBI), Amazon (AMZN), las compañías de cable y Apple (APPL) en la carrera para convertirse en el más importante proveedor de películas en línea.

La tensión nunca ha sido mayor. El pasado trimestre, por primera vez en la historia de Netflix, la compañía perdió clientes en su sangrienta batalla a muerte con Blockbuster Inc. Las acciones de Netflix se hundieron y todavía tienen que recuperarse. Algunos analistas dicen que la empresa está condenada a desaparecer.

No obstante, a los ejecutivos de Netflix les gusta señalar que la compañía ha sido declarada muerta más de una vez en el pasado. Cuando Wal-Mart (WMT) comenzó a ofrecer la renta de películas en línea en 2002, por ejemplo, los analistas comenzaron a referirse a Netflix como *The Last Picture Show*. Pero para 2005, Wal-Mart había cancelado estas operaciones. Envió a todos sus clientes a Netflix.

En la actualidad, Netflix está enredada en una guerra todavía más ruda, en dos frentes: competir contra Blockbuster por la supremacía en línea de las rentas de DVD, al mismo tiempo que inauguraba un servicio digital de flujo continuo para competir con un servicio similar de Apple. Se trata de un poderoso grupo de competidores bien atrincherados. "En el mercado suele haber espacio para más de un competidor", dice el analista Michael Pachter, de Wedbush Morgan Securities. "Pero en este caso realmente no lo hay."

Hastings está apostando a la cultura de Netflix para sacar a la compañía de ese rincón. El plan incluye continuar elevando lo que Hastings llama "densidad de talento". La mayor parte de las compañías hace grandes esfuerzos para asegurarse de que paga apenas lo suficiente para atraer talento, pero ni un dólar más de lo necesario. A Netflix, que paga sueldos que suelen ser mucho más altos que lo que se acostumbra en Silicon Valley, no le da pena jactarse de que paga por arriba del mercado. "No tememos que pagar altos sueldos", dice Hastings.

Para asegurarse de que la compañía está constantemente atrayendo jugadores de primera, se dice a los buscadores de talento que el dinero no es un impedimento. Cada grupo de negocios tiene lo que equivale a una empresa interna de cazatalentos. Es frecuente que los empleados recomienden gente con la que trabajaron antes (otra vez el efecto de *Ocean 11*).

Gibson Biddle, que maneja el sitio en la web, sabía que Yellin, que tiene profundos conocimientos tanto de tecnología como de películas, era el tipo perfecto para ayudar a Netflix a mejorar la forma en que recomienda las películas a sus clientes en su sitio. Yellin había trabajado para Biddle en un sitio de diversión familiar durante el auge. El obstáculo era que Yellin, también director de cine, estaba terminando su primera película, *Brother's Shadow*, en Los Ángeles. También era alérgico a cualquier cosa corporativa o que se vendiera en el mercado de valores.

Parece una venta imposible, ¿verdad? Pero Netflix le arrojó tanto dinero y flexibilidad a Yellin, que no pudo resistirse. Durante sus primeros tres meses, estuvo volando entre San Francisco y Los Ángeles para cumplir con su empleo en Netflix y terminar su película. "Esta compañía es über-flexible", dice Yellin. "Me dan la libertad para hacer lo que hago bien sin estar encima de mí."

Sin esposas de oro

La paga no está ligada a revisiones de desempeño, ni a alguna alza predeterminada para ciertos grupos de puestos, sino al mercado de trabajo. Los jefes de Netflix están recogiendo constantemente datos del personal recién contratado relativos a las compensaciones en el mercado, y mejorando los sueldos cuando es necesario. Y ¿qué sucede cuando alguien no está a la altura de las expectativas? "En la mayoría de las compañías, los que tienen un rendimiento promedio reciben un alza promedio", dice Hastings. "En Netflix, reciben un generoso paquete de despido." ¿Por qué? Porque Hastings cree que de otro modo los gerentes se sienten demasiado culpables como para despedir a alguien.

Cuando se trata de los cheques de sueldo, es posible que Netflix esté yendo hasta donde ninguna compañía pública ha ido antes. Los empleados son libres de elegir anualmente cuánto de su compensación quieren en efectivo y cuánto en acciones. A diferencia de la mayoría de las compañías, las opciones se pueden ejercer de inmediato. Netflix no quiere tipos con esposas de oro. Un ingeniero se emocionó tanto, que le dijo a la jefa de recursos humanos, Patty McCord, que le pagara la mitad de su sueldo en acciones. Cuando McCord lo vio alejarse en una vieja camioneta, no se sorprendió cuando al día siguiente el ingeniero se apareció en su oficina para decirle que quería más dinero en efectivo: 80-20.

Bien por él. Con grandes opciones vienen grandes riesgos. Los empleados de Netflix que obtuvieron un gran número de acciones este año, quedaron aplastados, dejando a algunos suspirando por el paternalismo que durante mucho tiempo ha protegido a los empleados de la volatilidad del mercado de valores. Pero grandes riesgos también significan gran libertad, como en: "Tome tanto tiempo de vacaciones como quiera." El año pasado, el gerente de ingeniería Aroon Ramadoss se tomó cinco semanas para irse a Europa con su novia. Planea tomar otras vacaciones largas el año próximo en Brasil. "Me gusta viajar periodos más largos, en lugar de tomarme cinco días y luego correr de regreso al trabajo", dice Ramadoss.

A pesar de las prestaciones de lujo y de la cultura asesina, Hastings aún tiene frente a sí la batalla de su carrera. Los directivos de Netflix tienen "una

enorme ventaja competitiva porque son listos y contratan realmente bien”, dice Pachter. “Pero eso no te ayuda en el largo plazo si tu modelo de negocios tiene fallas.”

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son los principios que subyacen en el enfoque de administración de Hastings? ¿Cómo afectan la cultura organizacional de Netflix?
2. Compare estos principios con los desarrollados por Henri Fayol. ¿En qué sentidos son similares o diferentes? Y, ¿qué diferentes efectos tienen sobre la motivación de los empleados y la cultura de Netflix y su espíritu de grupo?

Fuente: Michelle Conlin, “Netflix: Flex to the Max”. Reimpreso del ejemplar de 23 de septiembre de 2007 de *BusinessWeek* Online con permiso especial. Derechos reservados © 2007 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

BusinessWeek En las noticias [OA4, 5]

La cultura sin cubículos de Oticon

Parece como el paraíso corporativo del futuro. Los trabajadores se organizan por ellos mismos, agrupándose alrededor de líderes naturales y gravitando hacia los proyectos más atractivos. No hay gerentes medios, no jerarquías, no encargos fijos.

En Oticon, un fabricante danés de aparatos para sordera de mediano tamaño, el futuro comenzó desde 1991. Entonces fue cuando Lars Kolind puso de cabeza las ideas tradicionales de lo que es un sitio de trabajo. Kolind, un renegado corporativo que estudió matemáticas, barrió las viejas estructuras. De repente, los trabajadores eran libres para concentrarse en cualquier proyecto y unirse a cualquier equipo que desearan.

La idea radical de Kolind era transformar la alguna vez rígida cultura de la compañía en un mercado libre de ideas. Para ello, trasladó las oficinas centrales a un nuevo sitio, donde ninguno de sus 150 empleados tenía un escritorio u oficina permanente, sólo archiveros con ruedas que movían de proyecto en proyecto. Él la llamó la organización espagueti, porque el lugar no tenía estructura fija, pero de alguna forma se mantenía integrada. Las ideas burbujearon y se convirtieron en éxitos, como un nuevo aparato de sordera que exigía menos ajustes. Las ventas y las utilidades saltaron. La compañía se convirtió en un modelo de creatividad administrativa. Incluso CNN filmó un segmento. Pero conforme la compañía crecía y sus acciones comenzaron a venderse al público, muchas de las viejas estructuras se deslizaron dentro otra vez.

Al final Kolind se fue, y estos días ya no se habla mucho de su revolución del espagueti. De todos modos, su espíritu sobrevive. Ninguno de los 500 empleados de la oficina principal de Oticon tiene siquiera un cubículo. La oficina matriz más reciente tiene pocas paredes interiores. Los trabajadores se sientan alrededor del perímetro del edificio en simples escritorios. Asisten a reuniones en los sofás que se hallan en el centro de cada piso.

La atmósfera relajada ayuda a retener a los mejores ingenieros, manteniendo a Oticon a la vanguardia de la innovación. Su discreto audífono Delta ha sido un éxito. Las ventas de la compañía matriz William Demant Holding Group, del cual Oticon es la mayor compañía, ha crecido 36% desde 2002, a $927 millones, mientras que las utilidades de operación han crecido 57%, a $232 millones.

Pero es claro que algunas cosas han cambiado. Todo mundo tiene un jefe del cual depende y ya no hay una libertad absoluta para elegir proyectos. Esto parece caerle bien a la gente. Cierto grado de libertad estimula la creatividad, pero los trabajadores también desean liderazgo. El asunto es encontrar el balance correcto. Dice Mads Kamp, director de recursos humanos de Oticon: “La gente quiere ser dirigida.”

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo y por qué cambió Lars Kolind la forma en que Oticon organizaba y controlaba a sus empleados?
2. ¿Qué nuevas clases de habilidades y formas de trabajo tienen gerentes y empleados de Oticon que aprender para tener un buen desempeño en la nueva cultura de la empresa?
3. ¿Cómo se relacionan las nuevas formas de trabajo con las que se explicaron en el capítulo, como las que sugirieron Fayol y Follett?

Fuente: Jack Swing, “No-Cubicle Culture”, Reimpreso del ejemplar de 20 de agosto de 2007 de *BusinessWeek* Online con permiso especial. Derechos reservados © 2007 por The McGraw Hill Companies, Inc.

CAPÍTULO 3

El gerente como persona: valores, actitudes, emociones y cultura







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Describir los rasgos de personalidad del gerente, los cuales influyen en sus pensamientos, sentimientos, y acciones.

OA2 Explicar qué son los valores y las actitudes y describir su efecto en la acción gerencial.

OA3 Apreciar la influencia de estados de ánimo y emociones en los miembros de una organización.

OA4 Describir la naturaleza de la inteligencia emocional y su papel en la función gerencial.

OA5 Definir la cultura organizacional y explicar cómo los gerentes la crean y son influidos por ella.

El reto del administrador

Ryla se destaca entre los televendedores

www.ryla.com

¿Cómo pueden los gerentes crear y sostener una cultura atenta e imbuir lealtad en los empleados, en una industria que es conocida por tener empleos sin salida y por condiciones de trabajo ínfimas? Ryla Inc., fundada por Mark Wilson en 2001, es una empresa que presta servicios a otras empresas para contactar a los consumidores y servicios de procesamiento de negocios, con sede en Kennesaw, Georgia.[1] Wilson tenía años de experiencia manejando centros de atención telefónica como ejecutivo de Dun & Bradstreet, compañía que publica información financiera, cuando su apertura a nuevos enfoques e ideas lo condujo a reconocer una posible oportunidad.[2] Las organizaciones de televentas o telemarketing se distinguen por tener altos niveles de rotación de personal, deprimentes condiciones de trabajo, y empleados ansiosos por abandonar empleos que consideran callejones sin salida, tan pronto como surge una mejor oportunidad. Wilson imaginaba una diferente clase de negocio de contacto con el consumidor, en que sus empleados pudieran decir "es el mejor empleo que he tenido".[3]

Una cosa es tener la idea y estar abierto a la posibilidad y beneficios potenciales de operar una empresa de contacto con el consumidor en una forma radicalmente distinta. Otra es conseguir el financiamiento para comenzar esa empresa. Wilson contrató un consultor para que lo ayudara a acercarse a empresas de capital de riesgo con el fin de financiar el arranque de su negocio, y más de una docena de ellas no estuvo dispuesta a hacerlo. A pesar de este fracaso, Wilson insistió y su determinación se vio recompensada cuando buscó a SJF Ventures, una empresa de capital de riesgo de Dirham, North Carolina, que invierte en empresas que comienzan y que es probable que tengan buenos resultados financieros, al mismo tiempo que generan empleos para gente de bajos ingresos. SJF Ventures invirtió $700 000 a cambio de una participación en el capital de la empresa, y así nació Ryla.[4]



Mark Wilson, que aparece aquí en la oficina matriz de su centro de atención telefónica, demuestra que la administración de un ambiente de trabajo productivo también incluye la administración del bienestar de los empleados.

Desde el principio y hasta ahora, Wilson ha luchado para crear y conservar un ambiente de trabajo y una cultura en la compañía que correspondan a sus propios valores personales. Tratar a los empleados con respeto, alentar una comunicación abierta, ofrecer oportunidades de capacitación, crecimiento y desarrollo, y demostrar un compromiso real con el bienestar de los empleados así como el de la comunidad local, han ayudado a Ryla a crecer y prosperar. En la actualidad, Ryla tiene casi 400 empleados de tiempo completo, una rotación de menos de 30% en una industria con tasas de rotación promedio de más de 40% y hasta de 75%, muy altos porcentajes de retención de clientes, y un crecimiento de ingresos de por lo menos 10% cada año.[5] Ryla tiene una capacidad de más de 1 500 estaciones de telemarketing, por lo que contrata mucha gente que no es empleada de tiempo completo, lo que no es raro en esta industria.[6]

Aunque el trabajo de estos centros telefónicos tiende a ser relativamente rutinario y aburrido, el interés de Wilson en crear una cultura atenta y en ofrecer oportunidades a los empleados para capacitarse y progresar, ayuda mucho a construir la lealtad de éstos.[7] Wilson mantiene una política de puertas abiertas y mantiene informados a los empleados sobre la forma en que marcha el negocio.[8] No sólo pide a los empleados sugerencias de mejoras, sino que también las pone en práctica. Por ejemplo, en los primeros días de la compañía, durante una sesión de capacitación, el instructor escuchó a uno de los nuevos empleados quejarse por tener que ir a trabajar el viernes siguiente al Día de Acción de Gracias. El instructor se lo dijo a Wilson, quien habló con los empleados y les preguntó si tenían alguna inquietud respecto del calendario de esos días festivos. Una persona dijo que ella nunca había tenido que trabajar el día siguiente a Acción de Gracias, y Wilson, dispuesto a demostrar que su política de puertas abiertas era algo más que una expresión verbal y podía llevar a cambios reales, modificó el calendario y convirtió ese viernes en día festivo.[9]

Los empleados de Ryla tienen acceso a diversas prestaciones, que van desde seguros médico y de vida hasta planes 401k (jubilación), programas de auxilio a los empleados y clases de ejercicios aeróbicos.[10] Los empleados que se mantienen tres años en Ryla y alcanzan sus metas de desempeño y asistencia tienen derecho a recibir opciones de acciones de la compañía.[11] Con la retroalimentación de los empleados en el área en que a éstos les gustaría desarrollar y mejorar sus habilidades, Ryla ofrece seminarios de capacitación y desarrollo, tanto en tópicos profesionales como personales (por ejemplo, planeación financiera). Ryla también ofrece a sus empleados la oportunidad de ascender en la compañía mediante promociones internas, de modo que el telemarketing ya no sea visto como un callejón sin salida ni oportunidades de mejora laboral. Ochenta por ciento de los gerentes de Ryla alguna vez estuvo en los teléfonos.[12] Durante las “reuniones de conferencia de Ryla”, los empleados celebran los éxitos del equipo así como los individuales.[13]

Ryla también participa en actos de beneficencia, que tienen el doble beneficio de devolver algo a la comunidad, al mismo tiempo que alimenta un sentido de camaradería entre los empleados. Por ejemplo, en un Día del Espíritu que celebraba el 5º aniversario de Ryla, los empleados se agruparon en equipos según la clientela que atendían. Los equipos crearon y entonaron sus propias porras para la celebración del aniversario, y los equipos ganadores recibieron $500 para donarlos a la causa de beneficencia que eligieran.[14]

Sin descansar nunca en sus éxitos pasados, Wilson sigue buscando nuevos enfoques y formas para mejorar el servicio de su empresa a sus clientes. Por ejemplo, en fechas recientes Ryla comenzó una nueva área de prácticas de proyectos de corto plazo que requieren despliegues y repliegues rápidos, como respuesta a crisis por la recuperación de productos defectuosos y filtraciones de datos.[15] Por ejemplo, emergencias naturales, pérdida de datos personales confidenciales y otras situaciones de crisis a menudo demandan que las organizaciones tengan en operación sistemas de respuesta en no más de un día, y ahora Ryla ofrece estos servicios.[16]

Los esfuerzos de Wilson para crear un nuevo centro de atención telefónica que ofrezca un excelente servicio al cliente y un ambiente atento y protector para los empleados, no ha pasado inadvertido para la comunidad empresarial. Por ejemplo, en 2007, Ryla fue uno de los 35 finalistas en la competencia Winning Workplace's Top Small Workplaces (Las mejores pequeñas empresas para trabajar) de *The Wall Street Journal*.[17] Y no sorprende que empleados leales, como Denise Burdick, que nunca se imaginó que estaría trabajando en telemarketing, estén satisfechos con su empleo y comprometidos con Ryla.[18]

Presentación

Como todo el mundo, Mark Wilson tiene una personalidad que resalta, valores, puntos de vista, retos y decepciones personales. En este capítulo nos centramos en el gerente como un ser humano que siente y piensa. Para empezar, describimos las características estables que influyen en cómo "administran" los gerentes, cómo ven a los demás, a su organización y a su mundo. Exponemos también el papel que representan en las organizaciones los valores, las actitudes y los estados de ánimo de los gerentes en la conformación de la cultura organizacional. Al terminar el capítulo, tendrá un buen panorama de la influencia que tienen las características personales de los gerentes en el proceso de la administración en general y en la cultura de la organización en particular.

Características estables: rasgos de personalidad

OA1 Describir los rasgos de personalidad del gerente, los cuales influyen en sus pensamientos, sentimientos, y acciones.

rasgos de personalidad Tendencias particulares a sentir, pensar y actuar de ciertas maneras.

Todas las personas, incluyendo a los gerentes, poseemos ciertas características estables que influyen en cómo pensamos, sentimos y nos comportamos dentro y fuera del trabajo. Estas características son los **rasgos de personalidad**, las tendencias particulares a sentir, pensar y actuar de ciertas maneras y que sirven para describir la personalidad de un individuo. Es importante entender la personalidad de los gerentes porque influye en su comportamiento y en su estilo para administrar personas y recursos.

Algunos gerentes son exigentes, difíciles de tratar y muy críticos hacia los demás. Otros, se preocupan por la eficiencia y la eficacia tanto como los gerentes críticos, pero es más fácil tratarlos, son agradables y con frecuencia elogian a la gente que les rodea. Los dos estilos de administración pueden arrojar excelentes resultados, pero sus efectos en los empleados son muy distintos. ¿Los gerentes adoptan deliberadamente uno u otro de estos métodos? Aunque así sea parte del tiempo, es muy probable que su personalidad explique su método. De hecho, en las investigaciones se señala que las reacciones de los individuos a diversas condiciones dependen, en parte, a su personalidad.[19]

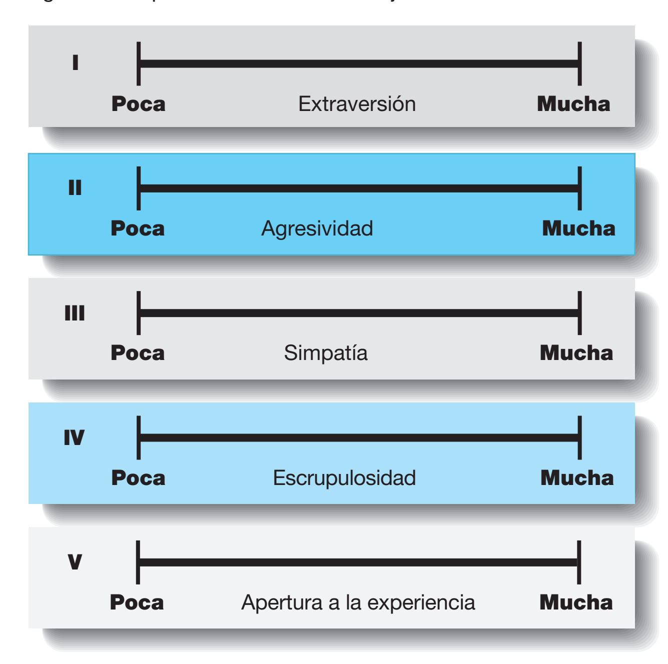
Los cinco grandes rasgos de personalidad

Podemos considerar que la personalidad de un individuo está compuesta por cinco rasgos o características generales: extraversión, agresividad, simpatía, escrupulosidad y apertura a las experiencias.[20] Por lo regular los investigadores consideran a éstos los cinco grandes rasgos de personalidad.[21] Todos los individuos (en este caso los gerentes) entran en un punto en el espectro de estos rasgos (véase la figura 3.1).

Algunos gerentes se encuentran en el extremo superior del rasgo; otros, en el extremo inferior; y otros más, en algún punto intermedio. Una manera fácil de comprender cómo repercuten estos rasgos en el estilo gerencial consiste en describir a los tipos que se encuentran en los extremos de cada rasgo. Como se pondrá de manifiesto a medida que avance en su lectura sobre cada rasgo, ninguno es correcto o equivocado para ser un buen gerente. Más bien, la eficacia está determinada por la compleja interacción recíproca de las características de los gerentes (incluyendo los rasgos de personalidad) y la naturaleza de su puesto y la organización en que trabajan. Más aún, los rasgos de personalidad que favorecen la eficacia administrativa en una situación la estorban en otros casos.

Figura 3.1
Los cinco grandes rasgos de personalidad

La personalidad de los gerentes puede describirse determinando en qué punto de cada uno de los siguientes aspectos se caracteriza mejor:



extraversión Tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo positivos y a sentirse bien con uno mismo y el resto del mundo.

EXTRAVERSIÓN La **extraversión** es la tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo positivos y a sentirse bien con uno mismo y con el resto del mundo. Los gerentes extravertidos son sociables, afectuosos, tratables y amistosos. Los gerentes introvertidos se inclinan menos al trato social y tienen una perspectiva menos positiva. Ser extravertido puede ser una ventaja para los gerentes cuyo trabajo entraña un alto grado de trato social. Sin embargo, los gerentes introvertidos pueden ser muy eficientes y eficaces, sobre todo si su trabajo no les exige mucho trato social. Su estilo más "silencioso" les permite cumplir mucho trabajo en un plazo limitado. Véase en la figura 3.2 un ejemplo de una escala para medir el grado de extraversión de una persona.

agresividad Tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo negativos, a sentirse afligido y a ser crítico con uno mismo y de los demás.

AGRESIVIDAD La **agresividad** es la tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo negativos, a sentirse afligido y a ser crítico con uno mismo y con los demás. Los gerentes con un rasgo de agresividad muy acentuada a menudo están enojados e insatisfechos, y se quejan de la falta de progreso propio y de los demás. Los gerentes que no sienten mucha agresividad no experimentan estas emociones y estados de ánimo, y son menos pesimistas y críticos hacia ellos mismos y hacia los demás. En el lado favorable, el estilo crítico de estos gerentes resulta eficaz en ocasiones si los estimula a ellos y a los demás para mejorar su desempeño; de cualquier forma, es más agradable trabajar con un gerente que no es muy agresivo; las buenas relaciones laborales que cultive un gerente serán posesiones importantes. En la figura 3.3 se da un ejemplo de una escala elaborada para medir la agresividad de una persona.

simpatía Tendencia a llevarse bien con los demás.

SIMPATÍA Ser **simpático** es el ser capaz de ponerse en el lugar de las otras personas y tener una buena relación. Los gerentes simpáticos son agradables, tienden a ser afectuosos y se preocupan por las personas. Los gerentes que congenian poco son un tanto desconfiados, no simpatizan, no cooperan y hasta llegan a ser antagónicos. Tener mucha capacidad de congeniar puede ser especialmente importante para los gerentes cuyas responsabilidades los obligan a establecer relaciones buenas y estrechas con los demás. Sin embargo, congeniar poco

Figura 3.2

Medidas de extraversión, simpatía, escrupulosidad y apertura a la experiencia

A continuación se presentan frases que describen el comportamiento de las personas. Con la escala siguiente, califique la exactitud con la cual el enunciado le describa a usted. Descríbase como es hoy, no como quiera ser en el futuro. Descríbase cómo se ve con toda honestidad, en relación con sus conocidos(as) del mismo sexo y aproximadamente de la misma edad de usted.

1	2	3	4	5
Muy inexacto	Moderadamente inexacto	Ni exacto ni inexacto	Moderadamente exacto	Muy exacto

____ **1.** Me interesan las personas.
____ **2.** Tengo un vocabulario amplio.
____ **3.** Siempre estoy listo(a).
____ **4.** No me interesan los demás.*
____ **5.** Dejo mis cosas donde sea.*
____ **6.** Soy el alma de las fiestas.
____ **7.** Tengo dificultades para comprender las ideas abstractas.*
____ **8.** Simpatizo con los sentimientos de los demás.
____ **9.** No hablo mucho.*
___ **10.** Presto atención a los detalles.
___ **11.** Tengo una imaginación vívida.
___ **12.** Insulto a la gente.*
___ **13.** Soy desorganizado(a).*
___ **14.** Me siento a gusto entre la gente.
___ **15.** No me interesan las ideas abstractas.*
___ **16.** Tengo un corazón blando.
___ **17.** Hago mis deberes en seguida.
___ **18.** Me mantengo en segundo plano.*
___ **19.** Tengo ideas excelentes.
___ **20.** Inicio conversaciones.
___ **21.** No estoy interesado(a) en los problemas de los demás.*
___ **22.** Me olvido de devolver las cosas a su sitio.*
___ **23.** Tengo poco que decir.*
___ **24.** No soy muy imaginativo(a).*
___ **25.** Dedico tiempo a los demás.
___ **26.** Me gusta el orden.
___ **27.** Hablo con varias personas en las fiestas.
___ **28.** Entiendo rápidamente las cosas.
___ **29.** Me preocupan poco los problemas de los demás.*
___ **30.** Eludo mis responsabilidades.*
___ **31.** No me gusta llamar la atención.*
___ **32.** Uso palabras difíciles.
___ **33.** Siento las emociones de los demás.
___ **34.** Sigo un calendario.
___ **35.** Paso tiempo pensando en las cosas.
___ **36.** No me preocupa ser el centro de la atención.
___ **37.** Hago que la gente se sienta cómoda.
___ **38.** Soy exigente en mi trabajo.
___ **39.** Soy callado(a) entre desconocidos.*
___ **40.** Estoy lleno(a) de ideas.

* El reactivo tiene una calificación invertida: 1 = 5, 2 = 4, 4 = 2, 5 = 1
Calificación: Sume las respuestas dadas a los reactivos para obtener una calificación general.
Extraversión = suma de los reactivos 6, 9, 14, 18, 20, 23, 27, 31, 36, 39
Simpatía = suma de los reactivos 1, 4, 8, 12, 16, 21, 25, 29, 33, 37
Escrupulosidad = suma de los reactivos 3, 5, 10, 13, 17, 22, 26, 30, 34, 38
Apertura a la experiencia = suma de los reactivos 2, 7, 11, 15, 19, 24, 28, 32, 35, 40

Fuente: Lewis R. Goldberg, Instituto de Investigación de Oregon, http://ipip.ori.org/ipip/. Reimpreso con permiso.

puede ser una ventaja en los puestos que requieren que los jefes sean antagonistas, como los sargentos de instrucción y otros jefes militares. Véase en la figura 3.2 un ejemplo de una escala con que se mide el grado de simpatía de una persona.

escrupulosidad Tendencia a ser cuidadoso, esmerado y perseverante.

ESCRUPULOSIDAD La **escrupulosidad** es la tendencia a ser cuidadoso, esmerado y perseverante.[22] Los gerentes que son muy escrupulosos son organizados y disciplinados; los que no son escrupulosos dan la impresión de estar desorientados y ser indisciplinados. Se ha visto

Figura 3.3
Medida de la agresividad

Instrucciones: A continuación se anota una serie de enunciados que una persona usaría para describir sus actitudes, opiniones, intereses y otras características. Si un enunciado es verdadero, o casi completamente verdadero, ponga una "V" en el espacio en blanco. Si el enunciado es falso, o casi completamente falso, escriba una "F" en el espacio.

Responda todos los enunciados aunque no esté del todo seguro de la respuesta. Lea atentamente los enunciados pero no dedique mucho tiempo a decidir la respuesta.

____ **1.** Con frecuencia estoy preocupado(a) por algo.

____ **2.** Lastiman mis sentimientos con frecuencia.

____ **3.** Me irrito por nimiedades.

____ **4.** Sufro de nerviosismo.

____ **5.** Mi estado de ánimo sube y baja.

____ **6.** A veces me siento "miserable" sin motivo.

____ **7.** A veces experimento emociones intensas (ansiedad, ira) sin saber qué las provoca.

____ **8.** Me sobresalta lo que ocurre intempestivamente.

____ **9.** A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los acontecimientos del día.

____**10.** A veces contrariedades pequeñas me irritan mucho.

____**11.** A veces no duermo por mis preocupaciones.

____**12.** Hay días en que tengo los nervios de punta.

____**13.** Soy demasiado sensible de mi propio bien.

____**14.** A veces paso de feliz a triste y viceversa sin motivo.

Calificación: El grado de la emotividad negativa es igual al número de reactivos con respuesta "Verdadero".

Fuente: Auke Tellegen, *Brief Manual for the Differential Personality Questionnaire*. Copyright © 1982. Versión modificada reimpresa con autorización de University of Minnesota Press.

que la escrupulosidad es un buen factor de pronóstico del desempeño en muchos puestos, incluyendo los trabajos administrativos en diversas organizaciones.[23] Los empresarios que fundan sus propias compañías, como Mark Wilson, que se presentó en "El reto del administrador", a menudo tienen mucha escrupulosidad, y su persistencia y determinación los ayudan a vencer obstáculos y convierten sus ideas en nuevas iniciativas exitosas. En la figura 3.2 se da un ejemplo de una escala que mide la escrupulosidad.

apertura a la experiencia Tendencia a ser original, tener intereses amplios, aceptar una gama variada de estímulos, ser osado y correr riesgos.

APERTURA A LA EXPERIENCIA La **apertura a la experiencia** es la tendencia a ser original, tener intereses amplios, aceptar una gama variada de estímulos, ser osado y correr riesgos.[24] Los gerentes muy abiertos a la experiencia tienen más probabilidades de correr riesgos y ser innovadores en sus planes y decisiones. Los emprendedores que inician sus propios negocios, como Bill Gates en Microsoft, Jeff Bezos en Amazon.com y Anita Roddick en The Body Shop, están abiertos a la experiencia con toda probabilidad, lo que ha contribuido a su éxito como emprendedores y directores. Mark Wilson, de quien hablamos en la sección "El

reto del administrador", fundó su propia compañía y sigue explorando formas de crecer, lo que es testimonio de su gran apertura a la experiencia. Los gerentes que no están muy abiertos a la experiencia son menos proclives a correr riesgos y son más conservadores al planear y decidir. En ciertas organizaciones y puestos, esta tendencia puede ser una ventaja. Por ejemplo, el jefe de la oficina de fiscalización de una universidad pública debe verificar que todos los departamentos y unidades se apegan a normas y regulaciones sobre presupuestos, cuentas de caja chica y reembolsos de gastos. En la figura 3.2 se ofrece un ejemplo de medición de la apertura a la experiencia.

Los gerentes que aportan y aplican ideas radicalmente nuevas a menudo tienen una calificación alta en apertura a la experiencia, como sucede con Mike Rowe, creador del exitoso programa *Trabajos sucios* de Discovery Channel.



Perfil del gerente

¿Quién hubiera pensado que *Trabajos sucios* sería un éxito?

Difícilmente sería Mike Rowe la persona en quien uno hubiera pensado para crear un programa tan exitoso como *Dirty Jobs* (Trabajos sucios) de Discovery Channel.[25] No es el tipo más ambicioso, y como actor durante más de 20 años nunca hizo algo realmente notable; sus experiencias de trabajo han ido desde presentarse con la Ópera de Baltimore hasta vender diamantes de fantasía en QVC en la TV, y aparecer en los comerciales de Tylenol.[26] Mientras conducía un programa local de TV en CBS-5 en San Francisco, a Rowe le surgió la idea que está detrás de *Dirty Jobs*. Rowe hizo un segmento en el programa llamado "Somebody's Gotta Do It", a los televidentes les gustó y en lo personal fue para él una revelación.[27]



La apertura a la experiencia de Mike Rowe le ha permitido una valoración real de toda clase de trabajos y empleos.

Su apertura a la experiencia lo llevó a tratar de desarrollar un programa de TV que lo presentara trabajando como aprendiz de hombres y mujeres que realizan las clases de trabajo duro, sucio, del cual dependemos todos y nadie quiere hacer (piense en barrenderos de cuevas de murciélagos, cultivadores de gusanos de estiércol, limpiadores de accidentes mortales en carreteras, inspectores de drenaje, criadores de cerdos, etc.).[28] Como él dice, su programa presenta "hombres y mujeres que hacen la clase de trabajos que hacen posible la vida civilizada para el resto de nosotros".[29] Aunque al principio tuvo dificultades para encontrar un hogar para *Dirty Jobs* (el Discovery Channel lo rechazó dos veces antes de aceptar pasar al aire una serie piloto en 2003), el programa ha tenido buen éxito, habiéndose transmitido 700 veces en 2007, y es el programa número uno de Discovery Channel, de acuerdo con David Zaslav, director general de Discovery Communications.[30]

La apertura a la experiencia de Rowe le permite bajar y ensuciarse con lo mejor de ellos, poner la mano en toda clase de trabajos sucios, y disfrutarlo plenamente. Como sería de esperar, sucede toda clase de contratiempos, y ello es parte de la diversión. Y Rowe ha llegado a apreciar la formalidad de los trabajadores que presenta, "la celebración del trabajo, y la mezcla de dolor y diversión".[31] Es interesante que, cómo alguien que nunca había apreciado demasiado el valor del trabajo duro en el pasado, *Dirty Jobs* ha inspirado en Rowe un sano respeto y admiración por la gente que se hace cargo de toda clase de trabajos sucios, trabaja fuerte en ellos, y queda contento cuando el trabajo se ha concluido.[32]

Hasta este momento debe estar claro que los gerentes exitosos ocupan diversos lugares en el abanico de los cinco grandes rasgos de personalidad. Un gerente muy eficaz puede ser muy extravertido y ser agresivo, mientras que otro igualmente eficaz puede ser todo lo contrario, y uno más puede estar en algún punto intermedio. Los miembros de una organización deben entender estas diferencias de los gerentes porque arrojan luz sobre su comportamiento y su forma de planear, dirigir, organizar o controlar. Por ejemplo, si los subordinados se dan cuenta de que su gerente es introvertido, no se sentirán ofendidos si éste parece distante, puesto que entenderán que no es una persona sociable por naturaleza.

Los propios gerentes deben estar conscientes de sus rasgos de personalidad y de los rasgos de los demás, incluyendo a sus subordinados y colegas. Un gerente consciente de que tiende a ser muy crítico con los demás puede tratar de moderar este enfoque negativo. De la misma manera, si un gerente se percata de que un empleado se queja constantemente de su personalidad, aquél puede tomar estas quejas con cierto grado de escepticismo y pensar que quizá las cosas no están tan mal como las pinta el empleado.

Para que todos los miembros de una organización trabajen bien juntos y con gente de fuera, como clientes y proveedores, deben entenderse. Esta comprensión se debe en parte de saber que las personas difieren en ciertos aspectos fundamentales; es decir, es resultado de conocer los rasgos de personalidad.

Otros rasgos de personalidad que influyen en el comportamiento de los gerentes

Además de los cinco grandes rasgos, hay otros tantos que describen la personalidad de la gente. Ahora examinaremos los rasgos más importantes para entender la eficacia de los gerentes: el locus de control, autoestima y las necesidades de logros, afiliación y poder.

locus interno de control Tendencia a situar dentro de uno mismo la responsabilidad por el propio destino.

EL LOCUS DE CONTROL Es la percepción que la persona tiene de sí misma. Esta percepción se inscriben en el concepto de locus de control.[33] Las personas con un **locus interno de control** piensan que son dueñas de su destino; consideran que sus actos y comportamientos son determinantes, fundamentales y decisivos de resultados importantes, como tener un buen rendimiento en el trabajo, ascender o perder una asignación de trabajo elegida. Algunos gerentes con un locus interno de control piensan que el éxito de toda la organización descansa sobre sus hombros. Un ejemplo es Mark Wilson, como vimos en la sección "El reto del administrador". Un locus interno de control asegura también un comportamiento y unas decisiones morales en la organización, porque estas personas se sienten responsables de sus actos.

locus externo de control Tendencia a situar la responsabilidad por el propio destino en fuerzas externas y a creer que la conducta propia tiene poco efecto en los resultados.

Las personas con un **locus externo de control** piensan que fuerzas externas provocan lo que les sucede y no piensan que sus acciones marquen diferencia alguna. Por consiguiente, prefieren no intervenir para tratar de cambiar una situación o resolver un problema y se lo dejan a alguien más.

Los gerentes necesitan tener un locus interno de control, porque *son* responsables de lo que ocurre en las organizaciones; necesitan creer que pueden marcar una diferencia, como sucede con Mark Wilson en Ryla. Además, los gerentes son responsables de asegurar que las organizaciones y sus miembros se conduzcan de manera ética y también para esto requieren un locus interno de control: tienen que saber y sentir que pueden marcar una diferencia.

autoestima Grado en que los individuos se sienten bien con ellos mismos y con sus capacidades.

AUTOESTIMA La **autoestima** es el grado en que los individuos se sienten bien con ellos mismos y con sus capacidades. Las personas con mucha autoestima creen que son competentes, meritorias y capaces de manejar la mayoría de las situaciones, como Mark Wilson. Las personas con poca autoestima tienen mala opinión de ellas mismas, se sienten inseguras de sus habilidades y dudan de sus capacidades para salir adelante en diversas misiones.[34] En las investigaciones se señala que las personas eligen sus actividades y metas de acuerdo con el grado de su autoestima. Es deseable que los gerentes tengan una alta autoestima, porque

eso facilita que fijen y sostengan criterios elevados para ellos mismos, que impulsen los proyectos difíciles y que sientan la confianza que necesitan para tomar e implantar decisiones importantes.

necesidad de logro Medida en que un individuo tiene un fuerte deseo de desempeñar bien las tareas difíciles y cumplir sus criterios personales de excelencia.

necesidad de afiliación Medida en que un individuo se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales, ser querido y fomentar la buena convivencia.

necesidad de poder Medida en que un individuo quiere controlar a los demás o influir en ellos.

NECESIDADES DE LOGRO, AFILIACIÓN Y PODER El psicólogo David McClelland ha investigado ampliamente las necesidades de logros, afiliación y poder.[35] La **necesidad de logro** constituye la medida en que un individuo tiene un fuerte deseo de desempeñar bien las tareas difíciles y cumplir sus criterios personales de excelencia. Las personas con una gran necesidad de logro se fijan metas claras y les gusta recibir retroalimentación sobre su desempeño. La **necesidad de afiliación** es la medida en que un individuo se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales, ser querido y fomentar la buena convivencia. La **necesidad de poder** es la medida en que un individuo desea controlar a los demás o influir en ellos.[36]

En las investigaciones se señala que los gerentes de primera línea y medios se ven beneficiados si poseen una gran necesidad de logro y de poder ya que la necesidad de poder es muy importante para los gerentes de alto nivel.[37] En un estudio se encontró que los presidentes estadounidenses con una necesidad intensa de poder son más eficaces en su mandato.[38] Una necesidad fuerte de afiliación no siempre es deseable en los gerentes, porque los llevaría a esforzarse demasiado por quedar bien con los demás (incluyendo los subordinados), antes que hacer todo lo que puedan por obtener un desempeño elevado. Aunque la mayor parte de las investigaciones sobre estas necesidades se ha hecho en Estados Unidos, en algunos estudios se indica que estos resultados también son aplicables a gente de otros países, como India y Nueva Zelanda.[39]



La investigación sugiere que las necesidades de logro y poder son deseables en los gerentes de primera línea y medios, mientras que la necesidad de poder es especialmente importante para los gerentes de alto nivel.

En conjunto, estos rasgos de personalidad deseables en los gerentes (un locus interno de control, elevada autoestima y gran necesidad de logro y poder) muestran que deben ser personas que asuman sus cargas y que no sólo piensen que sus actos son decisivos para determinar su destino y el de su organización, sino que también crean en sus propias capacidades. Estos gerentes tienen el deseo personal de obtener logros y de influir en los demás.

Valores, actitudes, estados de ánimo y emociones

OA2 Explicar qué son los valores y las actitudes y describir su efecto en la acción gerencial.

¿Qué tratan de conseguir los gerentes? ¿Cómo creen que deben conducirse? ¿Qué piensan de su puesto y su organización? ¿Cómo se sienten en el trabajo? Algunas respuestas se obtienen examinando los valores, las actitudes y los estados de ánimo de los gerentes.

Los valores, las actitudes, los estados de ánimo y las emociones manifiestan cómo experimentan los gerentes su trabajo, en tanto que actúan como individuos. Los *valores* remiten a lo que los gerentes tratan de lograr a través del trabajo y cómo piensan que deben comportarse. Las *actitudes* se refieren a sus ideas y sentimientos sobre su trabajo y la organización. Los *estados de ánimo* y las *emociones* abarcan lo que sienten cuando realizan su función gerencial. Aunque estos tres aspectos de la experiencia laboral de los gerentes son muy personales, también tienen implicaciones importantes para entender su comportamiento, cómo tratan y reaccionan con los demás y cómo contribuyen a la eficacia de la organización a través de sus esfuerzos para planear, dirigir, organizar y controlar.

valor superior Meta u objetivo de toda la vida que el individuo trata de alcanzar.

valor utilitario Pauta de conducta a la que quiere adherirse un individuo.

normas Reglas informales que rigen los comportamientos que consideran importantes las mayorías en un grupo u organización.

sistema de valores Valores superiores y utilitarios que son los principios rectores de la vida de un individuo.

Valores superiores y utilitarios

Las dos clases de valores son *superiores* y *utilitarios*. Un **valor superior** es una convicción personal sobre metas u objetivos de toda la vida; un **valor utilitario** es una convicción sobre las pautas de conducta deseadas.[40] Los valores superiores llevan a la formación de **normas**, que son reglas informales que rigen los comportamientos que las mayorías consideran importantes en un grupo u organización, como ser honesto o educado.

Milton Rokeach, uno de los principales investigadores en el campo de los valores humanos, identificó 18 valores superiores y 18 utilitarios, que describen el sistema de valores de un individuo (véase la figura 3.4).[41] Si se numeran los valores superiores del 1 (el más importante principio rector de nuestra vida) al 18 (el menos importante para nosotros) y luego se clasifican en la misma secuencia del 1 al 18 los valores utilitarios, se obtiene una buena imagen de nuestro **sistema de valores**, que constituye aquello por lo cual estamos dispuestos a luchar para conseguirlo en la vida, así como el comportamiento que queremos tener.[42] (Usted puede darse una buena idea de sus valores si ordena primero los superiores y luego los utilitarios de la figura 3.4.)

Varios valores superiores que aparecen en la figura 3.4 parecen tener especial importancia para los gerentes, como *un sentido de realizaciones* (*una aportación duradera*), *equidad* (*hermandad, igualdad de oportunidades*) y *respeto por uno mismo* (*autoestima*). El gerente que piensa que

Figura 3.4
Valores superiores y utilitarios

Valores superiores	Valores utilitarios
Una vida cómoda (una vida próspera)	Ambicioso (trabaja duro, tiene aspiraciones)
Una vida emocionante (una vida estimulante y activa)	Tolerante (mente abierta)
Sentido de realizaciones (una aportación duradera)	Capaz (competente, eficiente)
Un mundo en paz (sin guerra ni conflictos)	Animado (de buen talante, alegre)
Un mundo bello (lo bello de la naturaleza y las artes)	Limpio (impecable, aseado)
Equidad (hermandad, igualdad de oportunidades)	Valiente (defiende sus convicciones)
Seguridad de la familia (hacerse cargo de los seres queridos)	Clemente (dispuesto a perdonar a los demás)
Libertad (independencia, libre albedrío)	Servicial (trabajar por el bienestar de los demás)
Felicidad (satisfacción)	Honesto (sincero, leal)
Armonía interna (liberarse de conflictos internos)	Imaginativo (audaz, creativo)
Amor maduro (intimidad sexual y espiritual)	Independiente (confiado autosuficiente)
Seguridad nacional (defensa de ataques)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Placer (una vida disfrutable y gozosa)	Lógico (congruente, racional)
Salvación (ganar la vida eterna)	Amoroso (afectuoso, tierno)
Respeto por sí mismo(a) (autoestima)	Obediente (dedicado, respetuoso)
Reconocimiento social (respeto, admiración)	Cortés (amable, con buenos modales)
Amistad verdadera (compañerismo)	Responsable (confiable, comprometido)
Sabiduría (comprensión madura de la vida)	Controlado (contenido, disciplinado)

Fuente: Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*.

el sentido de realización tiene la mayor importancia puede enfocarse en dejar una contribución perdurable en su organización en la forma de un producto nuevo que salve o prolongue la vida humana, como hicieron los directivos de Medtronic (una compañía que fabrica dispositivos médicos, como marcapasos) o fundando una nueva subsidiaria en el extranjero. El gerente que pone la equidad en el primer lugar de su lista de valores superiores puede encabezar los esfuerzos de una organización por apoyar, brindar oportunidades equitativas y capitalizar los numerosos talentos de una fuerza laboral cada vez más diversificada.

Los gerentes considerarían importantes otros valores, como una *vida cómoda* (*una vida próspera*), *una vida emocionante* (*una vida estimulante y activa*), *libertad* (*independencia, libre albedrío*) y *reconocimiento* (*respeto, admiración*). La importancia que conceden los gerentes a cada valor superior explica qué quieren alcanzar en su organización y sobre qué centrarán sus esfuerzos.

Asimismo, ciertos valores utilitarios de la lista de la figura 3.4 son importantes pautas de conducta, como ser *ambicioso* (*trabaja duro, tiene aspiraciones*), *tolerante* (*mente abierta*), *capaz* (*competente, eficiente*), *responsable* (*confiable, comprometido*) y *controlado* (*contenido, disciplinado*). Más aún, la importancia que concede un gerente a estos valores utilitarios es un determinante significativo de su comportamiento real en el trabajo. Por ejemplo, un gerente que considera que es muy importante ser *imaginativo* (*audaz, creativo*), tiene más probabilidades de ser innovador y correr riesgos que un gerente en igualdad de circunstancias, que piensa que es menos importante. Un gerente que considera que ser *honesto* (*sincero, leal*) es de suprema importancia, puede dar el impulso para emprender medidas que garanticen que todos los miembros de la organización siguen una conducta moral. Como se aprecia en la sección "Ética en acción" siguiente, a veces tomar medidas de carácter ético exige que los gerentes sean, además de honestos, valientes.



Ética en acción

Decir la verdad en Genttle Glant Moving

Gentle Giant Moving Co., con sede en Somerville, Massachussets, fue fundada por Larry O'Toole en 1980, y ahora tiene ingresos de más de $28 millones anuales y oficinas en muchos estados.[43] Aunque no cabe duda de que el trabajo de mudanzas es duro y que mucha gente no pensaría nunca en hacer una carrera en esta industria, la exclusiva cultura y enfoque en el manejo de la gente de Gentle Giant no sólo ha contribuido al éxito de la compañía, sino que también ha significado carreras satisfactorias para sus empleados. Por ejemplo, cuando Ryan Libby estaba en la escuela, trabajó en Gentle Giant durante una de sus vacaciones de verano para obtener un dinero extra. Ahora, como gerente auxiliar de la oficina de Gentle Giant en Providence, Rhode Island, Libby está pensando abrir una oficina por sí mismo. Como dice: "Primero era sólo un cheque, y como que esto se convirtió en una carrera de largo plazo".[44]



En Gentle Giant Moving Co., se capacita a los empleados en liderazgo y oportunidad de ascender a puestos en la organización.

Libby es exactamente la clase de empleado que O'Toole



Retos y oportunidades en Pymes

busca contratar; empleados que comiencen manejando camiones de mudanzas y al final lleguen a puestos gerenciales para dirigir oficinas. Aunque algunas compañías de mudanzas contratan mucha ayuda temporal en el verano para cubrir la demanda estacional, 60% de los empleados de Gentle Giant es personal de tiempo completo.[45] Puesto que la demanda de servicios de mudanza baja en el invierno, Gentle Giant usa este tiempo para capacitación y actividades de desarrollo de liderazgo. Desde luego, los nuevos empleados reciben capacitación en los aspectos básicos de la mudanza: empaques, carga y traslado de artículos domésticos de manera segura. Sin embargo, los empleados que quieren avanzar en la compañía reciben capacitación en muchas otras áreas, que van desde administración de proyectos, comunicación, solución de problemas y relaciones con los clientes hasta liderazgo. Una meta fundamental de los esfuerzos de capacitación de Gentle Giant es inculcar a sus empleados la importancia de la honestidad. De acuerdo con O'Toole, "en realidad destacamos que lo que más nos importa es que nos digan la verdad".[46]

La capacitación beneficia a los empleados y clientes de Gentle Giant, así como a la compañía como un todo. Alrededor de un tercio de los empleados de oficina y gerentes de la compañía son capaces, honestos y profesionales. Y la compañía ha seguido creciendo, prosperando y recibiendo reconocimientos de la prensa de negocios. Por ejemplo, en 2007, Gentle Giant fue designada una de las 15 Top Small Workplaces (Mejores pequeñas empresas para trabajar) por The Wall Street Journal en colaboración con Winning Workplaces (una organización sin fines de lucro que se enfoca en ayudar a compañías pequeñas y de mediano tamaño a mejorar su ambiente de trabajo).[47]

Divertirse y llegar a conocerse como personas es también importante en Gentle Giant.[48] La compañía ofrece fiestas y organiza salidas de los empleados a eventos deportivos, parques de diversiones y otras atracciones locales. La mayoría de los días hábiles, O'Toole se lleva a un empleado a almorzar. Algunos deportistas estudiantiles se sienten atraídos a trabajar en Gentle Giant porque ven las mudanzas como una forma de mantenerse en buena condición física, al mismo tiempo que tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse en el empleo y pasar a un puesto gerencial, si así lo desean.[49]

En suma, el sistema de valores de los gerentes significa lo que ellos, como individuos, tratan de lograr y de ser en su vida privada y laboral. Así, el sistema de valores de un gerente es una guía fundamental de su comportamiento y sus esfuerzos al planear, dirigir, organizar y controlar.

Actitudes

actitud Es un conjunto de sentimientos y convicciones.

Una **actitud** es un conjunto de sentimientos y convicciones. Como todo el mundo, los gerentes tienen actitudes hacia su puesto y su organización, y estas actitudes inciden en cómo abordan su trabajo. En este contexto, dos actitudes muy importantes son la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.

satisfacción laboral Conjunto de sentimientos e ideas que tienen los gerentes acerca de su puesto actual.

SATISFACCIÓN LABORAL La **satisfacción laboral** es el conjunto de sentimientos e ideas que tienen los gerentes acerca de su puesto actual.[50] Los gerentes que se sienten muy satisfechos están a gusto con su trabajo, consideran que reciben un trato justo y piensan que su puesto tiene muchas características atractivas (como trabajo interesante, buen salario, seguridad laboral, autonomía o compañeros agradables). En la figura 3.5 se da una muestra de los reactivos de dos escalas con que los gerentes pueden medir su satisfacción laboral. El grado de la satisfacción laboral tiende a aumentar conforme se asciende en la jerarquía de una compañía. En general, los gerentes de alto nivel están más satisfechos con su trabajo que los empleados de niveles bajos. Los niveles de satisfacción laboral pueden ir desde muy bajos hasta muy altos, y en cualquier lugar y en situaciones intermedias.

De acuerdo con un estudio reciente, los niveles de satisfacción laboral declinaron en Estados Unidos respecto de los últimos 20 años o más.[51] En particular, algunos empleados se reportan insatisfechos con las oportunidades de crecimiento en sus trabajos, la excesiva carga laboral y el balance entre asuntos del trabajo y de la vida propia, la revisión del desempeño y los planes de bonificación, y la comunicación en sus organizaciones.[52]

Figura 3.5

Reactivos de muestra de dos medidas de la satisfacción laboral

Reactivos de muestra del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota:
Un individuo responderá a los reactivos en la escala, marcando si se siente:

[ ] Muy insatisfecho
[ ] Insatisfecho
[ ] No sabe si está satisfecho o insatisfecho
[ ] Satisfecho
[ ] Muy satisfecho

En mi trabajo actual así me siento por . . .

____ **1.** Ser capaz de hacer cosas que no vayan contra mi conciencia.

____ **2.** Que mi trabajo me permita tener un empleo estable.

____ **3.** La oportunidad de hacer algo por los demás.

____ **4.** La oportunidad de hacer algo en que aproveche mis capacidades.

____ **5.** La manera en que se ponen en práctica las políticas de la compañía.

____ **6.** Mi salario y la cantidad de trabajo que hago.

____ **7.** Las oportunidades de progresar en este trabajo.

____ **8.** La libertad de aplicar mi buen sentido.

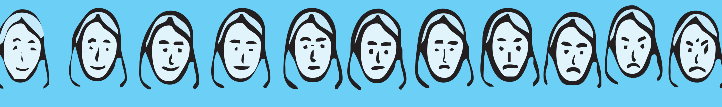
____ **9.** Las condiciones de trabajo.

____ **10.** La manera en que se llevan mis compañeros.

____ **11.** Los elogios que recibo por un buen trabajo.

____ **12.** Los sentimientos de logros que experimento en mi trabajo.

La escala de los rostros
Los trabajadores seleccionarán el rostro que expresa mejor cómo se sienten en general con su trabajo.



Fuente: D.J. Weiss *et al*. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, 1967, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII. Copyright © 1967 University of Minnesota. Copyright © 1975 por la American Psychological Association. Adaptado con autorización de Randall B. Dunham y J.B. Brett.



Tema sobre diversidad

El cambio en las actitudes

Se ha observado una tendencia interesante entre algunos gerentes en sus veintes y sus treintas.[53] Por ejemplo, cuando Sandi García obtuvo su maestría en mercadotecnia en la Universidad de Wyoming, llegó a un buen puesto en Florida y pronto ascendió a las filas gerenciales. En todos los sentidos, García debería haberse sentido contenta con su puesto: progresaba en la compañía, ganaba bien y hacía el trabajo que quería hacer. Pero, irónicamente, cada vez se sentía más insatisfecha. No le era desconocido trabajar jornadas de 12 horas y los fines de semana. Llevar una vida acelerada y agitada centrada en el trabajo la llevó a soñar con una existencia más simple, en la que tuviera tiempo para lo que le gustaba, como esquiar, convivir con su familia y amigos, y hacer trabajo de voluntariado. García

siguió su sueño: volvió a Wyoming y ahora está más satisfecha con un trabajo menos exigente en el Consejo Empresarial de Wyoming.[54]

Gregg Steiner era un gerente de tecnología de punta en la costa oeste y lo tenía todo, incluyendo una casa en la playa de Malibú. Sin embargo, se sentía insatisfecho por su trabajo, que no le dejaba tiempo libre para disfrutar la playa ni para otras cosas. Steiner dejó su mundo de alta tecnología y ahora trabaja en su modesto hogar en el servicio a clientes para el negocio de ungüento de su familia (Pinxav) para tratar las rozaduras provocadas por los pañales.[55]

Gerentes jóvenes como García y Steiner no son flojos ni carecen de ambición. Más bien han vivido los cambios en el panorama de las corporaciones que los llevaron a cuestionarse qué debe ser el trabajo y cuál ha de ser su significado para ellos. Algunos gerentes jóvenes han visto cómo sus padres se esclavizan en sus trabajos corporativos año tras año, hasta que los despiden cuando los tiempos se ponen difíciles. Acaso sus padres nunca pusieron en tela de juicio su dedicación a una organización, la necesidad de trabajar muchas horas y la falta de tiempo para hacer otra cosa que no fuera el trabajo y criar a la familia; pero García y Steiner quieren tener flexibilidad y tiempo para llevar una vida más simple pero más plena en cuanto a actividades significativas. Quieren hacerse cargo de su propia existencia, en lugar de permitir que la dicten las personas que ocupan lugares más elevados en la jerarquía corporativa.[56]

Desde luego, por cada gerente joven como García y Steiner que dejan voluntariamente el carril de alta velocidad en aras de una vida más equilibrada, hay otros jóvenes aspirantes que ansían ocupar sus lugares en el mundo de las corporaciones. Un trabajo insatisfactorio para un gerente puede ser satisfactorio para otro. En cualquier caso, en una época en que la confianza en las corporaciones está en duda (por ejemplo, a causa de faltas morales y fraudes en compañías como Enron y WorldCom), algunos gerentes jóvenes buscan dedicarse a aquello en lo que de verdad creen.[57]

conductas de civilidad organizacional (CCO) Comportamientos que no son obligatorios para los integrantes de las organizaciones, pero que contribuyen y son necesarios para su eficiencia y eficacia, y para alcanzar una ventaja competitiva.

En general, es deseable que los gerentes se sientan satisfechos con su trabajo al menos por dos razones. En primer lugar, los gerentes satisfechos están más dispuestos a hacer un esfuerzo adicional por su organización o muestran **conductas de civilidad organizacional (CCO)**, comportamientos que no son obligatorios para los integrantes de las organizaciones, pero que contribuyen y son necesarios para su eficiencia y eficacia, así como para alcanzar una ventaja competitiva.[58] Los gerentes satisfechos con su trabajo son más proclives a tener conductas "más allá de su deber", que van de quedarse horas extra cuando se necesita, a concebir ideas muy creativas y superar los obstáculos para echarlas a andar (aunque esto no sea parte de su trabajo) o ir más allá de sus obligaciones para ayudar a un colega, subordinado o superior (aun si esto entraña grandes sacrificios personales).[59]

Una segunda razón por la cual es conveniente que los gerentes se sientan satisfechos con su trabajo es que así es menos probable que renuncien.[60] Un gerente que está muy satisfecho nunca piensa en buscar otro trabajo; uno insatisfecho siempre está atento a nuevas oportunidades. La rotación es perjudicial para una organización porque se pierden la experiencia y los conocimientos que habían ganado los gerentes con respecto a la compañía, el sector y el entorno económico.

Una fuente creciente de insatisfacción para muchos gerentes de nivel bajo y medio, así como para empleados no administrativos, es la amenaza del desempleo y el aumento de las cargas de trabajo en los recortes y reducción de dimensiones de las organizaciones. Las organizaciones que tratan de mejorar su eficiencia mediante reestructuraciones y despidos, suelen eliminar un buen número de puestos de gerentes de primera línea y gerentes medios. Como es evidente, esta decisión perjudica a los despedidos, pero también puede reducir la satisfacción de los gerentes que se quedan. Su temor es que ellos sean los siguientes en irse. Además, las cargas de trabajo para quienes se quedan aumentan radicalmente en una reestructuración, lo que también contribuye a la insatisfacción.

La forma en que los gerentes y las organizaciones manejan los despidos es de importancia fundamental, no sólo para las víctimas de los despidos, sino también para aquellos empleados



Los gerentes y empleados que están más comprometidos con sus organizaciones pueden sentirse más inclinados a ir más allá de su deber al, por ejemplo, trabajar largas horas cuando es necesario.

que sobreviven y conservan sus empleos.[61] Mostrar compasión y empatía por quienes sufren los despidos, notificarles su salida con tanta anticipación como sea posible, darles una información clara sobre los conceptos y los montos por pagar que incluye el despido y también ayudar a los despedidos en su búsqueda de trabajo, son algunas de las formas humanitarias en que un gerente puede manejar los despidos.[62] Por ejemplo, cuando Ron Thomas, vicepresidente de desarrollo organizacional de Martha Stewart Living Omnimedia, tuvo que despedir empleados como resultado del cierre de las operaciones de catálogo de la empresa, él llamó personalmente a todos los negocios del catálogo que conocía con el fin de encontrar posibles vacantes para los empleados despedidos.[63] Esfuerzos como el de Thomas para ayudar a las víctimas a encontrar nuevos empleos, pueden contribuir a la satisfacción laboral de los que sobreviven a los despidos. Como Thomas dice: "Si usted maneja bien una reestructuración, se corre por ahí la especie de que es un buen sitio para trabajar… si anunciamos una vacante hoy, mañana tendremos 1 500 candidatos".[64]

compromiso con la organización Conjunto de sentimientos e ideas que tienen los gerentes acerca de toda su organización.

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN El **compromiso con la organización** es el conjunto de sentimientos e ideas que tienen los gerentes respecto de toda su organización.[65] Los gerentes que están dedicados a su organización creen en lo que ésta hace, se sienten orgullosos de lo que representa y cultivan una gran lealtad hacia ella. Los gerentes comprometidos tienen tendencia a ir más allá de sus deberes para ayudar a su compañía y renuncian menos.[66] El compromiso es más intenso cuando empleados y gerentes están convencidos de los valores de la organización. Este compromiso también genera una cultura organizacional sólida, como ocurre en Ryla.

El compromiso de los gerentes con la organización les ayuda a cumplir con sus papeles de figura emblemática y voceros (véase el capítulo 1). Para un gerente persuadido y comprometido de verdad es mucho más fácil convencer a los miembros y a gente externa de la organización acerca de los méritos que ésta ha conseguido y los que quiere lograr. En la figura 3.6 se da un ejemplo de una escala con la que los gerentes pueden medir su compromiso con la organización.

¿Los administradores de otros países ostentan actitudes semejantes o diferentes? Es probable que los gerentes de distintos países muestren diferencias en la satisfacción laboral y en el compromiso con la organización, puesto que varían sus oportunidades y remuneraciones, y porque enfrentan fuerzas económicas, políticas o socioculturales diversas en su contexto general. En países con tasas altas de desempleo, como Francia, la satisfacción laboral de los gerentes ocupados es mayor simplemente porque están contentos de tener trabajo.

El grado de compromiso con la organización entre un país y otro depende de la medida en que la legislación de las naciones se ocupa de despidos y ceses, así como de la capacidad de movimiento de los ciudadanos de un país. En Francia y Alemania la legislación protege a los empleados (incluyendo a los gerentes) de los despidos. Por su parte, los empleados estadounidenses tienen muy poca protección. Además, los gerentes en Estados Unidos están más dispuestos a cambiar de domicilio que sus colegas de Francia y Alemania. En Francia, los ciudadanos traban lazos familiares y comunitarios fuertes, y en Alemania el alojamiento es caro y difícil de encontrar. Por estas razones, los ciudadanos de esos dos países están menos dispuestos a mudarse que los estadounidenses.[67] Los gerentes que dan su trabajo por seguro y son reacios a mudarse (como los que trabajan en Alemania y Francia) podrían estar más comprometidos con sus organizaciones que los gerentes que saben que sus organizaciones pueden despedirlos en cualquier momento y que no tienen reparos en reubicarse en otras localidades.

Figura 3.6
Medida del compromiso con la organización

Las personas responderán a los reactivos de la escala marcando si están:

[ ] Muy en desacuerdo
[ ] Moderadamente en desacuerdo
[ ] Ligeramente en desacuerdo
[ ] Ni en desacuerdo ni de acuerdo
[ ] Ligeramente de acuerdo
[ ] Moderadamente de acuerdo
[ ] Muy de acuerdo

____ **1.** Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo mayor del esperado para contribuir al éxito de esta organización.

____ **2.** Elogio esta organización entre mis amigos como la gran organización donde trabajo.

____ **3.** Siento muy poca lealtad hacia esta organización.*

____ **4.** Aceptaría casi cualquier trabajo con tal de estar en esta organización.

____ **5.** Mis valores y los valores de la organización son muy semejantes.

____ **6.** Estoy orgulloso de contar a los demás que soy parte de esta organización.

____ **7.** Podría trabajar en cualquier otra organización siempre que el trabajo fuera parecido.*

____ **8.** Esta organización me inspira a dar mi mejor desempeño laboral.

____ **9.** En mis circunstancias actuales, no necesitaría mucho para irme de esta organización.*

____ **10.** Esto muy contento de haber escogido trabajar en esta organización y no en las otras opciones que tenía.

____ **11.** No se gana mucho quedándose en esta organización indefinidamente.*

____ **12.** Muchas veces me parece difícil aceptar las políticas de esta organización sobre cuestiones importantes relacionadas con los empleados.*

____ **13.** Me preocupa el destino de esta organización.

____ **14.** Para mí, ésta es la mejor organización para trabajar.

____ **15.** Cometí sin duda un error cuando decidí trabajar en esta organización.*

Calificación: Respuestas a los reactivos 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 y 14 calificadas como 1 = muy en desacuerdo; 2 = moderamente en desacuerdo; 3 = ligeramente en desacuerdo; 4 = ni en desacuerdo ni de acuerdo; 5 = ligeramente de acuerdo; 6 = moderadamente de acuerdo, y 7 = muy de acuerdo. Respuestas a los reativos con "*" 3, 7, 9, 11, 12 y 15 calificadas como 7 = muy en desacuerdo; 6 = moderadamente en desacuerdo; 5 = ligeramente en desacuerdo; 4 = ni en desacuerdo ni de acuerdo; 3 = ligeramente de acuerdo; 2 = moderadamente de acuerdo, y 1 = muy de acuerdo. Las respuestas de los 15 reactivos se promedian para dar una calificación general de 1 a 7. Cuanto mayor es la calificación, mayor el compromiso con la organización.

Fuente: L.W. Porter y F.J. Smith, "Organizational Commitment Questionnaire", en J.D. Cook, S.J. Hepworth, T.D. Wall y P.B. Warr (comps.), *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Nueva York, Academic Press, 1981, pp. 84-86.

OA3 Apreciar la influencia de estados de ánimo y emociones en los miembros de una organización.

estado de ánimo Sensación o estado mental.

Estados de ánimo y emociones

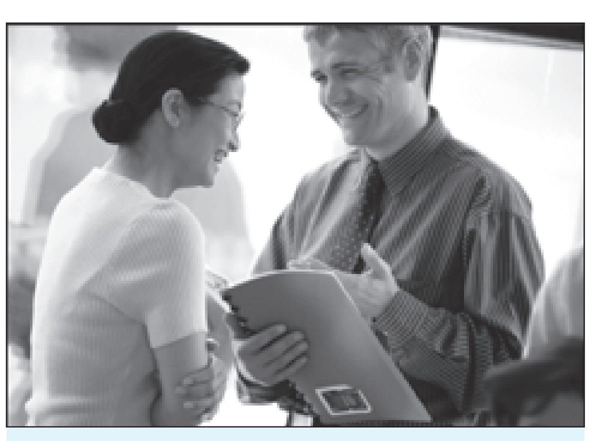
Los gerentes, al igual que usted, unas veces están de malas y otras de buenas. Un **estado de ánimo** es una sensación o estado mental. Cuando una persona tiene un estado de ánimo positivo se siente estimulada, entusiasta, activa o alegre.[68] Cuando se encuentra en un estado de ánimo negativo, se muestra tensa, temerosa, desdeñosa, hostil, asustada o nerviosa.[69] Las personas extravertidas tienen más probabilidades de experimentar estados de ánimo positivos;

las personas con una gran agresividad son más proclives a los estados de ánimo negativos. Las situaciones o circunstancias de las personas determinan también su estado de ánimo; por ejemplo, recibir un aumento pone a la gente de buen humor, cualesquiera que sean los rasgos de su personalidad. Las personas agresivas no siempre están de malas y las personas introvertidas también experimentan estados de ánimo positivos.[70]

emociones Sentimientos intensos y transitorios.

Las **emociones** son sentimientos más intensos que los estados de ánimo, se relacionan con aquello que las haya causado y son transitorias.[71] Sin embargo, cuando pasa la causa que ha incitado una emoción, los sentimientos perduran en la forma de un ánimo menos intenso.[72] Por ejemplo, un gerente que se enoja mucho por el comportamiento inmoral de uno de sus subordinados sentirá cómo su ira disminuye en cuanto decide cómo abordar el problema, pero estará de mal humor el resto del día, aunque no piense en particular en el desafortunado incidente.[73]

En las investigaciones se ha visto que los estados de ánimo y las emociones repercuten en el comportamiento de los gerentes y los demás miembros de la organización. Por ejemplo, los estudios muestran que los subordinados de gerentes que tienen estados de ánimo positivos en el trabajo tienen un rendimiento superior y es menos probable que renuncien a la organización, a diferencia de los subordinados de gerentes que no suelen estar de buen humor en el trabajo.[74] En otras investigaciones se ha visto que en ciertas condiciones se fomenta la creatividad con estados de ánimo positivos, mientras que en otras condiciones los ánimos negativos impulsan a las personas a esforzarse más para concebir ideas muy creativas.[75] El reconocimiento de ambos estados de ánimo tiene el potencial de contribuir a la creatividad en diferentes formas; estudios recientes sugieren que los empleados pueden llegar a ser especialmente creativos, si saben aplicar las experiencias de ambos estados de ánimo (en diferentes momentos) en el trabajo y el medio ambiente laboral, esto sería un apoyo para desarrollar la creatividad.[76]



Como podría esperarse, la investigación ha probado que los estados de ánimo positivos de un gerente pueden contribuir al desempeño de los empleados y a su satisfacción laboral.

En otras investigaciones más se revela que estados de ánimo y emociones (que son sentimientos más intensos y efímeros, incitados por una causa específica) representan una función importante en la toma de decisiones ética. Por ejemplo, investigadores de la Universidad de Princeton descubrieron que cuando los individuos tratan de resolver disyuntivas morales difíciles de corte personal, en sus cerebros están más activas las regiones que atañen a las emociones y los estados de ánimo.[77]

El despacho contable Lipschultz, Levin, & Gray de Northbrook, Illinois,[78] consciente de las ventajas de los estados de ánimo positivos, se esfuerza por compartirlos entre sus empleados. El director ejecutivo Steven Siegel afirma que los sentimientos positivos fomentan la relajación y alivian el estrés, aumentan los ingresos, atraen a los clientes y reducen la rotación del personal. En Lipschultz, Levin & Gray se fomentan los sentimientos positivos de varias maneras. Siegel es famoso por ponerse una máscara de gorila en los momentos más atareados. En ocasiones los empleados se ponen disfraces de gallinas. Una sirena de niebla anuncia la firma de un contrato con un cliente nuevo. Los empleados pueden tomarse un descanso para jugar golfito en la oficina, lanzar dardos o ejercitar el hula-hula (incluso en las épocas de cálculo de impuestos). El código de vestimenta casual también aligera el ambiente en la empresa. En síntesis, el buen ánimo rinde beneficios a este grupo de contadores, cuyos sentimientos positivos atraen clientes nuevos.

Patrick Corboy, presidente y director ejecutivo de Austin Chemical, trasladó su cuenta de una empresa más grande a Lipschultz, Levin & Gray, porque la gente del despacho anterior es "demasiado pomposa y severa para nosotros". Corboy dice del contador William Finestone, que ahora maneja la cuenta de Austin Chemical "no para de reír [...] Bill no sólo resuelve nuestros problemas rápidamente, sino que además nos hace sentir a gusto".[79]

Sin embargo, a veces los estados de ánimo negativos tienen sus ventajas. En algunos estudios se ha visto que un ánimo negativo fomenta el razonamiento crítico y el papel del abogado del diablo y que a veces los gerentes en estados negativos elaboran juicios muy precisos.[80]

Los gerentes y otros miembros de la organización tienen que darse cuenta del efecto que tiene su estado de ánimo en el trato que dan a los demás y de la forma en que responden los otros, incluyendo los subordinados. Por ejemplo, es más probable que un subordinado

Figura 3.7
Medida de estados de ánimo positivos y negativos en el trabajo

Las personas responderán a los reactivos indicando en qué grado describen cómo se sintieron en el trabajo durante la semana anterior, según la escala siguiente:

1 = Muy poco o nada	4 = Bastante
2 = Un poco	5 = Mucho
3 = Moderadamente	

____ **1.** Activo	____ **7.** Entusiasta
____ **2.** Tenso	____ **8.** Temeroso
____ **3.** Fuerte	____ **9.** Vigoroso
____ **4.** Estimulado	____**10.** Nervioso
____ **5.** Desdeñoso	____**11.** Gozoso
____ **6.** Hostil	____**12.** Asustadizo

Calificación: Las respuestas a los reactivos 1, 3, 4, 7, 9 y 11 se suman para dar la calificación de estado de ánimo positivo; cuanto mayor sea la calificación, más positivo será el humor en el trabajo. Las respuestas a los reactivos 2, 5, 6, 8, 10 y 12 se suman para dar la calificación del estado de ánimo negativo; cuanto mayor sea la calificación, más negativo será el humor en el trabajo.

Fuente: A.P. Brief, M.J. Burke, J.M. George, B. Robinson y J. Webster, "Should Negative Affectivity Remain an Unmeasured Variable in the Study of Job Stress?", en *Journal of Applied Psychology* 73, 1988, pp. 193-198; M.J. Burke, A.P. Brief, J.M. George, L. Roberson y J. Webster, "Measuring Affect at Work: Confirmatory Analyses of Competing Mood Structures with Conceptual Linkage in Cortical Regulatory Systems", en *Journal of Personality and Social Psychology* 57, 1989, pp. 1091-1102.

se acerque a un gerente con una idea un tanto inalcanzable, pero potencialmente útil, si cree que su superior está de buenas. Del mismo modo, cuando los gerentes están de pésimo humor, sus subordinados tratan de evitarlos a toda costa. En la figura 3.7 se da un ejemplo de una escala que los gerentes pueden usar para medir el estado de ánimo positivo o negativo que experimenta una persona en el trabajo.

Inteligencia emocional

OA4 Describir la naturaleza de la inteligencia emocional y su papel en la función gerencial.

inteligencia emocional Capacidad de entender y manejar las emociones y estados de ánimo propios y de los demás.

Para comprender los efectos del estado de ánimo y las emociones de gerentes y empleados, es importante tomar en cuenta su inteligencia emocional. La **inteligencia emocional** es la capacidad de entender y manejar las emociones y los estados de ánimo propios y de los demás.[81] Los gerentes con gran inteligencia emocional comprenden mejor cómo se sienten y por qué; asimismo, manejan mejor sus sentimientos. Cuando los gerentes tienen sentimientos y emociones que los ponen tensos, como miedo o ansiedad, la inteligencia emocional les permite entender por qué se sienten así y manejar estos sentimientos para que no estorben a la toma eficaz de decisiones.[82]

La inteligencia emocional también sirve a los gerentes para desempeñar papeles importantes, como los de trato personal (figura emblemática, líder y enlace).[83] Entender cómo se sienten los subordinados, por qué se sienten así y cómo manejar esos sentimientos es crucial para tender lazos personales sólidos con ellos.[84] Además, la inteligencia emocional tiene el potencial de contribuir a un liderazgo eficaz de varias maneras[85] y ayuda a los gerentes a hacer contribuciones duraderas a la sociedad. Por ejemplo, Bernard (Bernie) Goldhirsh fundó la revista *INC.* en 1979, cuando los empresarios recibían más notoriedad que respeto, si acaso les prestaban atención.[86] El propio Goldhirsh era un emprendedor en ese tiempo, con su casa

editorial. Sabía de las vastas contribuciones que los emprendedores hacían a la sociedad, al crear algo de la nada y también sabía de primera mano qué ardua tarea enfrentaban.[87] Su inteligencia emocional lo ayudó a comprender las dificultades y frustraciones que pasan los emprendedores como él y la necesidad que tenían de recibir apoyo.

Cuando Goldhirsh fundó *INC.*, los emprendedores no tenían adónde dirigirse en busca de consejo, guía y soluciones para sus problemas administrativos. *INC.*, nació para llenar este vacío y darles información y apoyo en la forma de crónicas de empresas comerciales afortunadas y fallidas, técnicas administrativas que sirvieran y relatos en primera persona de cómo emprendedores de éxito fundaron y manejaron sus negocios.[88]

La inteligencia emocional de Goldhirsh le ayudó a ver cuántas barreras enfrentan los emprendedores y la montaña rusa emocional de jugarse el todo por el todo con una idea que puede funcionar o no. Goldhirsh pensó que estimular a la sociedad a comprender el proceso emprendedor a través de la revista *INC.*, no serviría sólo a los emprendedores, sino que también ilustraría a banqueros, legisladores y al público en general acerca del papel que desempeñan estos visionarios, las dificultades que enfrentan y el apoyo del que dependen sus empresas.[89]

La inteligencia emocional ayuda a los gerentes a entender a los demás y relacionarse con ellos.[90] También consigue que los gerentes conserven el entusiasmo y la confianza, y que llenen de energía a sus subordinados para que la organización alcance sus metas.[91] En las teorías e investigaciones recientes se señala que la inteligencia emocional puede ser muy importante para estimular la creatividad de los empleados.[92] Los propios gerentes aceptan cada vez más la importancia de la inteligencia emocional. Como indica Andrea Jung, directora ejecutiva de Avon Products: “la inteligencia emocional es el ADN de Avon, porque las relaciones son cruciales en todas las etapas de nuestro negocio”.[93] En la figura 3.8 se da un ejemplo de una escala con que se mide la inteligencia emocional.

Cultura organizacional

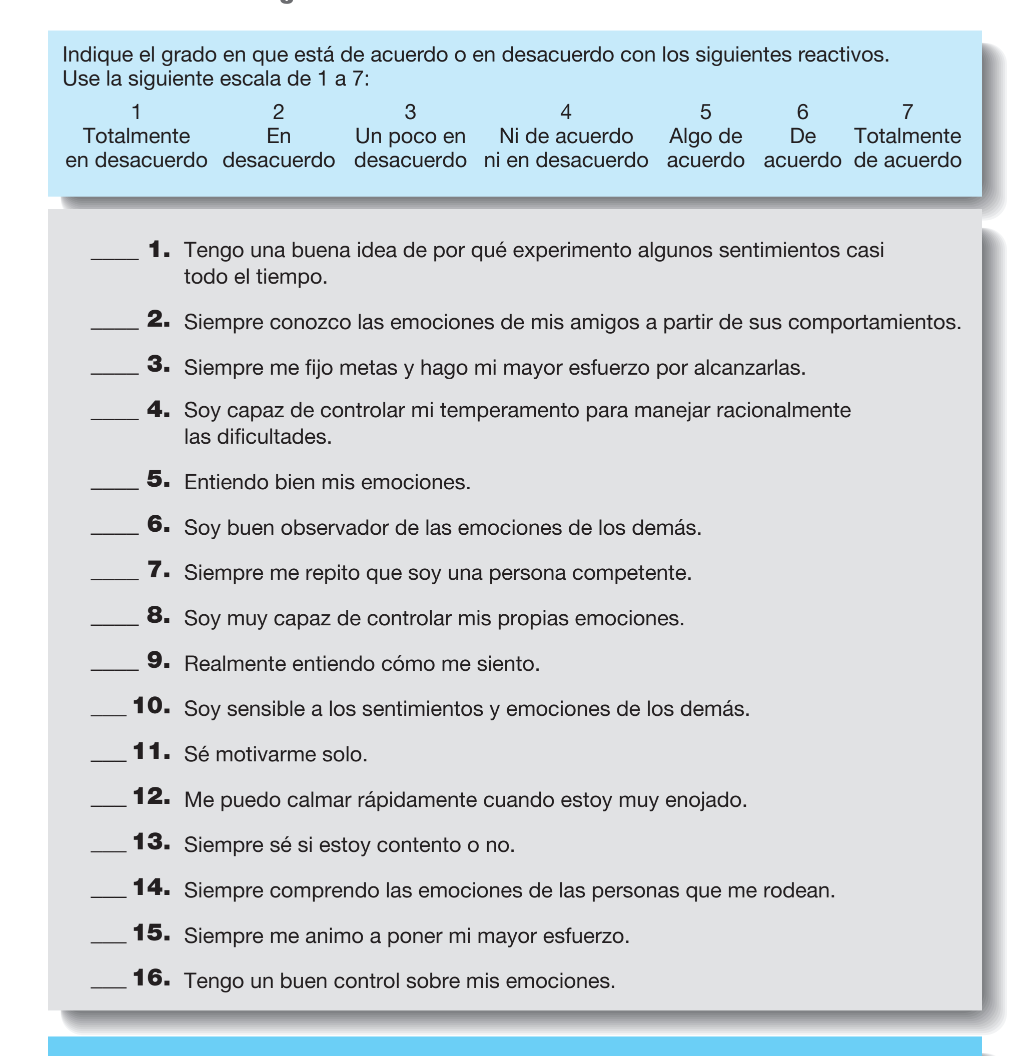
OA5 Definir la cultura organizacional y explicar cómo los gerentes la crean y son influidos por ella.

cultura organizacional Conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización, así como en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa.

La personalidad es una manera de entender por qué todos los gerentes y empleados, como individuos, piensan y se conducen de maneras diferentes. Sin embargo, cuando las personas forman parte de la misma organización, a menudo comparten ciertas ideas y valores que los llevan a actuar de maneras semejantes.[94] La **cultura organizacional** comprende el conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa. En esencia, la cultura organizacional refleja las formas peculiares en que los miembros de una organización desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás dentro y fuera de su institución. Por ejemplo, en el caso de una cadena hotelera puede ser la forma particular de tratar a los clientes, desde que les dan la bienvenida en la recepción hasta que se termina su estadía, pero también pueden ser las rutinas comunes de trabajo con que se norman los equipos de investigación en el desarrollo de productos nuevos. Cuando los miembros de una organización comparten una intensa dedicación a los valores, ideas y rutinas de su cultura y los asimilan a la búsqueda de sus metas, hay una cultura organizacional *fuerte*.[95] Cuando los miembros no están muy comprometidos con un sistema compartido de valores, ideas y rutinas, la cultura es débil.

Cuanto más fuerte es la cultura de una organización, más podemos pensar que es como la “personalidad” de esa organización, puesto que influye en el comportamiento de sus integrantes.[96] Las organizaciones que poseen culturas fuertes difieren en diversos aspectos que determinan cómo se tratan los miembros y cómo desempeñan su trabajo. Por ejemplo, las organizaciones difieren en la forma de relacionarse de los miembros (digamos, formal o informal), cómo se toman las decisiones importantes (por ejemplo, en sentido ascendente o descendente), cuál es la disposición a cambiar (flexible o inflexible), innovación (creativos o previsibles) y humor (serios o casuales). En una empresa innovadora de diseño como IDEO Product Development, de Silicon Valley, se alienta a los empleados a adoptar una actitud de alegría en el trabajo, a buscar inspiración fuera de la organización y adoptar un método flexible de diseño de productos en el que quepan muchas perspectivas.[97] La cultura de IDEO es muy diferente de la cultura de compañías como Citibank y ExxonMobil, donde los empleados se tratan entre ellos con cortesía excesivamente formal, se espera que aborden su trabajo con seriedad y la toma de decisiones está restringida por la jerarquía de mando.

Figura 3.8
Medida de la inteligencia emocional



Indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes reactivos.
Use la siguiente escala de 1 a 7:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

_____ **1.** Tengo una buena idea de por qué experimento algunos sentimientos casi todo el tiempo.

_____ **2.** Siempre conozco las emociones de mis amigos a partir de sus comportamientos.

_____ **3.** Siempre me fijo metas y hago mi mayor esfuerzo por alcanzarlas.

_____ **4.** Soy capaz de controlar mi temperamento para manejar racionalmente las dificultades.

_____ **5.** Entiendo bien mis emociones.

_____ **6.** Soy buen observador de las emociones de los demás.

_____ **7.** Siempre me repito que soy una persona competente.

_____ **8.** Soy muy capaz de controlar mis propias emociones.

_____ **9.** Realmente entiendo cómo me siento.

____ **10.** Soy sensible a los sentimientos y emociones de los demás.

____ **11.** Sé motivarme solo.

____ **12.** Me puedo calmar rápidamente cuando estoy muy enojado.

____ **13.** Siempre sé si estoy contento o no.

____ **14.** Siempre comprendo las emociones de las personas que me rodean.

____ **15.** Siempre me animo a poner mi mayor esfuerzo.

____ **16.** Tengo un buen control sobre mis emociones.

Calificación: Evaluación de las emociones propias = suma de los reactivos 1, 5, 9, 13
Evaluación de las emociones de los demás = suma de los reactivos 2, 6, 10, 14
Uso de las emociones = suma de los reactivos 3, 7, 11, 15
Regulación de las emociones = suma de los reactivos 4, 8, 12, 16

Fuente: K. Law, C. Wong y L. Song, “The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies”, en *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 3, junio de 2004, 496; C.S. Wong y K.S. Law, “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, en *Leadership Quarterly* 13, 2002, pp. 243-274.

Administradores y cultura organizacional

Todos los miembros de una organización pueden contribuir al desarrollo y mantenimiento de su cultura, pero la influencia de los gerentes cumple una parte muy significativa,[98] dados sus papeles numerosos e importantes (véase el capítulo 1). La forma en que los gerentes crean la cultura se muestra con mayor interés en el inicio de las compañías nuevas. Los emprendedores que inician sus propias compañías suelen ser también sus primeros directores generales, hasta que las compañías crecen o se vuelven rentables. Estos directores, los fundadores de las empresas, crean de hecho la cultura de sus organizaciones.



Empleados de IDEO en una sesión de generación de ideas; las comunicaciones informales, la ropa casual y la flexibilidad son aspectos distintivos de esta organización.

modelo de referencia de atracción, selección y desgaste (ASD) Modelo que explica cómo influye la personalidad en la cultura organizacional.

Con frecuencia las características personales de los fundadores cumplen una función muy importante en la formación de la cultura organizacional. Benjamin Schneider, el conocido investigador de la administración, formuló un modelo con el que se explica el papel que cumplen las características personales de los fundadores en la determinación de la cultura organizacional.[99] Este modelo, llamado **modelo de referencia de atracción, selección y desgaste (ASD)**, plantea que cuando los fundadores contratan empleados para sus nuevas empresas, se sienten atraídos por los empleados con personalidades semejantes a la suya y los reclutan.[100] Estos empleados parecidos tienen más probabilidades de permanecer en la organización. Si se contratan empleados con una personalidad distinta, es más probable que con el tiempo se vayan de la organización.[101] Como resultado de estos procesos de atracción, selección y desgaste, los integrantes de las organizaciones tienen personalidades afines y su perfil característico o predominante determina y da forma a la cultura organizacional.[102]

Por ejemplo, cuando David Kelley se sintió interesado en las dificultades del diseño y la ingeniería de productos a finales de la década de 1970, notó que él mismo no se sentiría a gusto trabajando en el medio ordinario de las corporaciones. Kelley es muy abierto a la experiencia, amigo de ir adonde lo lleven sus intereses y descontento por tener que seguir las órdenes de otros. Kelley supo que tenía que iniciar su propia empresa y, con la ayuda de otros ingenieros y diseñadores salidos de Stanford, nació IDEO.[103]

Desde el principio, la cultura de IDEO incorporó el estilo animado y libre de trabajar y diseñar: de los espacios de trabajo coloridos e informales a priorizar las redes de contactos y la comunicación con todas las personas posibles para entender un problema de diseño. Ningún proyecto ni problema es demasiado grande ni demasiado pequeño para IDEO: La compañía diseñó la computadora Lisa de Apple (precursora de la Mac), el ratón y la Palm, así como el dispensador Neat Squeeze de pasta dental Crest y la botella de agua Racer's Edge.[104] Kelley odia las reglas, los nombramientos de empleos, las grandes oficinas lujosas y los demás arreos de las grandes organizaciones tradicionales que ahogan la creatividad. Los empleados atraídos, seleccionados y que se quedan en IDEO valoran la creatividad y la innovación, adhiriéndose a uno de los lemas de la empresa: “Falla mucho para que atines pronto”.[105]

Los procesos de ASD son más evidentes en empresas pequeñas como IDEO, pero también ocurren en compañías grandes.[106] De acuerdo con el modelo de ASD, se trata de un fenómeno que ocurre naturalmente en la medida en que gerentes y nuevos empleados son libres para

hacer las elecciones que especifica el modelo. Aunque todos nos llevamos bien con quienes se nos parecen, demasiadas similitudes dentro de una organización puede deteriorar su eficacia; es decir, las personas semejantes ven las condiciones y los sucesos de maneras parecidas y, por consiguiente, se resisten al cambio. Además, las organizaciones se benefician de tener diversos puntos de vista, más que sólo perspectivas afines (véase el capítulo 4). En IDEO, Kelley se dio cuenta muy pronto de lo importante que es aprovechar la diversidad de talentos y perspectivas que aporta a los equipos de diseño gente con diversas personalidades, antecedentes, experiencias y educación. Por consiguiente, los equipos de diseño de IDEO incluyen no sólo ingenieros, sino también otros expertos que pueden arrojar nuevas luces a un problema, como antropólogos, comunicólogos, médicos y consumidores. Cuando IDEO contrata nuevos empleados, se reúnen con muchos empleados con distintos perfiles y características: el objetivo no es contratar a alguien que "concuerde", sino más bien contratar a alguien que tenga algo que aportar y que pueda "asombrar" a diferentes personas con sus conocimientos.[107]

Además de la personalidad, otras características de los gerentes dan forma a la cultura de la organización: sus valores, actitudes, estados de ánimo y emociones (su inteligencia emocional).[108] Por ejemplo, los valores superiores y utilitarios de los gerentes cumplen una función al determinar la cultura organizacional. Así, los gerentes que conceden un gran valor a la libertad y la igualdad recalcan más la importancia de la autonomía y el facultamiento en sus organizaciones, así como un trato justo para todos. Otro ejemplo: los gerentes que valoran la cooperación y el perdón no sólo toleran los errores, sino que se inclinan a destacar la importancia de que los miembros de la organización sean amables y serviciales entre ellos.

Los gerentes que están satisfechos con su trabajo y están comprometidos con la organización, además de sentir estados de ánimo y emociones positivas, también fomentan estas actitudes y sentimientos en los demás. El resultado es una cultura organizacional en que se subrayan las actitudes y los sentimientos positivos. En las investigaciones se indica que los demás influyen en actitudes como la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Los gerentes se encuentran en una posición bastante firme para ejercer su influencia social, dados los numerosos papeles que representan. Además, en las investigaciones se indica que los estados de ánimo y las emociones "se contagian" y que pasar tiempo con personas motivadas y entusiastas aumenta la motivación y el entusiasmo de los otros.

La función de los valores y las normas en la cultura organizacional

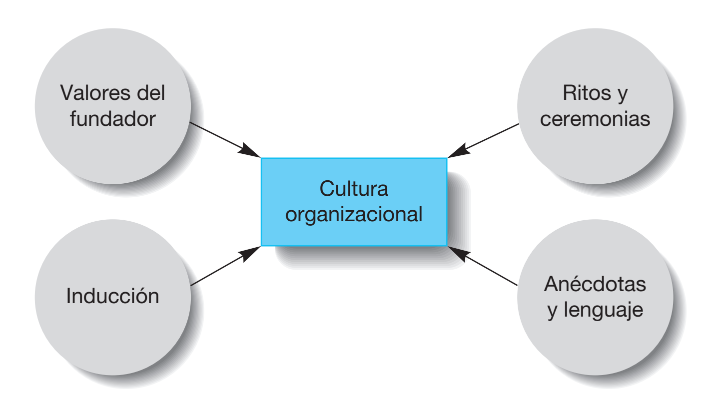
Los valores superiores y utilitarios compartidos tienen un lugar en extremo importante en la cultura de la organización. Los *valores superiores* remiten a lo que una organización y sus empleados tratan de lograr; los *valores utilitarios* guían la manera en que la institución y sus miembros consiguen las metas generales. Además de los valores, las normas compartidas también son un aspecto clave de la cultura de la organización. Recordemos que las normas son reglas informales implícitas que prescriben cuál es la conducta apropiada para situaciones particulares. Por ejemplo, entre las normas de IDEO están las de no criticar las ideas de los demás, concebir muchas ideas antes de centrarse en una y crear prototipos de los productos nuevos.[109]

Los gerentes determinan la cultura organizacional y le dan forma mediante los valores y las normas que promueven en su empresa. Algunos gerentes, como David Kelley de IDEO, cultivan valores y normas que alientan a correr riesgos, dar respuestas creativas a problemas y oportunidades, experimentar, tolerar los fracasos para triunfar y ejercer la autonomía.[110] Los gerentes de alto nivel de organizaciones como Intel, Microsoft y Sun Microsystems alientan a sus empleados para que adopten estos valores en apoyo de la innovación como fuente de la ventaja competitiva.

Sin embargo, otros gerentes cultivan valores y normas que indican a los empleados que deben ser conservadores y cautos al tratar con los demás, y que deben consultar con sus superiores antes de tomar decisiones importantes o de operar cualquier cambio en la forma en que se hacen las cosas. Se recalca la responsabilidad por actos y decisiones y se llevan registros detallados para verificar que se obedecen políticas y procedimientos. En medios en los que se requiere ser precavidos (plantas de energía nuclear, refinerías de petróleo grandes, plantas de sustancias químicas, instituciones financieras, aseguradoras) es muy apropiado tener un método conservador y cauteloso.[111] Por ejemplo, en una planta de energía nuclear las conse-

Figura 3.9

Factores que mantienen y transmiten la cultura organizacional



cuencias catastróficas de un error hacen que sea crucial tener una supervisión de alto nivel. Del mismo modo, en un banco o institución de fondos mutualistas, el riesgo de perder el dinero de los inversionistas hace muy conveniente un enfoque prudente sobre las inversiones.

Los gerentes de diversas organizaciones cultivan y fomentan deliberadamente los valores y las normas organizacionales que se prestan mejor para su trabajo y su contexto general, estrategia o tecnología. La cultura organizacional se mantiene y transmite a los miembros a través de los valores del fundador, los procesos de inducción, ceremonias y ritos, y anécdotas y uso del lenguaje (véase la figura 3.9).

VALORES DEL FUNDADOR Del modelo ASD que explicamos antes se desprende que los fundadores de una organización pueden tener un efecto profundo y duradero en la cultura organizacional. Los valores de los fundadores los inspiraron para iniciar su compañía y luego impulsan la naturaleza y las características que la definen. Así, el fundador de una organización y sus valores superiores y utilitarios tienen una influencia sustancial en los valores, las normas y los criterios de conducta que se establecen con el tiempo en la institución.[112] Los fundadores ponen el escenario en que se encauza el desarrollo de valores y normas culturales, porque sus propios valores guían el desarrollo de la compañía y porque contratan gerentes y empleados que, a su juicio, creen que compartirán esos valores y ayudarán a la organización a materializarlos. Además, los nuevos gerentes aprenden rápidamente de los fundadores qué valores y normas son convenientes para la organización y así aprenden qué se espera de ellos. Los subordinados imitan el estilo del fundador y, a su vez, transmiten sus valores y normas a sus propios subordinados. Gradualmente, con el paso del tiempo, los valores y las normas del fundador impregnan toda la organización, como ha sido el caso en PAETEC Communications que se presenta a continuación en el "Perfil del gerente".[113]



Perfil del gerente

La cultura atenta de PAETEC

PAETEC Communications es una compañía de telecomunicaciones de banda ancha que presta servicios locales, de larga distancia y servicios de Internet en 52 mercados de Estados Unidos.[114] Fundada en 1998, el crecimiento y éxito continuos de PAETEC son un tributo a los valores de sus cinco fundadores y a la cultura que crearon.[115] En particular, Arunas Chesonis, uno de los fundadores y su director general actual, asegura que los valores de PAETEC se mantienen porque los toma como guía cotidiana para dirigir. Los cuatro valores centrales de PAETEC son una cultura atenta, comunicación abierta, servicio inigualable y soluciones personalizadas".[116] La forma en que estos valores se cumplen día con día resulta en una fuerza de trabajo satisfecha, motivada y leal, cuyos miembros han formado un enfoque único y peculiar para el desempeño de su trabajo.[117]

Un principio general de PAETEC es que la gente —empleados y clientes— es lo primero.[118] Chesonis cree que cuando una compañía cuida de sus empleados, ellos cuidarán de los clientes.[119] Chesonis cree en ayudar a los empleados a tener una vida próspera y bien equilibrada entre el trabajo y la familia, entregándoles el reconocimiento y la admiración que se merecen, y fomentando la comunicación abierta y la cooperación.[120] Chesonis también cree que todos los empleados deben ser tratados de manera respetuosa y como iguales. Los gerentes de PAETEC no reciben gratificaciones especiales, y las diferencias salariales entre ellos y los empleados no administrativos se mantienen en forma deliberada relativamente bajas. Como reconocimiento por su compromiso con sus empleados, PAETEC recibió el American Business Ethics Award para compañías de mediano tamaño en 2005.[121]


El fundador y director general actual de PAETEC, Arunas Chesonis, cree que cuando una compañía cuida de sus empleados, ellos cuidarán de los clientes.

Chesonis también fomenta una cultura de cooperación y comunicación abierta, en la que todos los empleados ofrecen su ayuda de buena gana cuando se requiere.[122] Se espera que los empleados compartan sus conocimientos y Chesonis lucha por suprimir las barreras entre departamentos y unidades. Fiel a esta cultura, Chesonis celebra cada dos semanas una reunión con toda la compañía, y en ella comunica información actualizada a los empleados, los exhorta a que formulen preguntas y las responde. Las más de las veces Chesonis comunica información que gerentes de otras compañías rara vez, si acaso, estarían dispuestos a compartir con sus empleados.[123]

Chesonis también reconoce que los empleados de primera línea están en la mejor posición para ofrecer sugerencias sobre mejoras y nuevos servicios, así como nuevas formas de prestarlos. Por ejemplo, Mike Meath, empleado del centro de operaciones de redes, concibió la idea de un servicio de ruteador administrado con el que una compañía (por ejemplo, los clientes de PAETEC) podría manejar a distancia los servicios de voz y datos de sus clientes. Meath presentó la idea a su equipo, éste la echó a andar y el nuevo servicio incrementó las ganancias en 50 mil dólares en sus primeros seis meses.[124]

Los valores de Chesonis y la cultura de PAETEC insisten en dar a los empleados el primer lugar; este método centrado en los empleados tiene buen sentido empresarial. Los empleados de PAETEC quieren verdaderamente que la compañía continúe con su crecimiento y su éxito; están muy motivados y dedicados a dar el mejor servicio a los clientes.[125]

Un fundador que requiere grandes muestras de respeto por parte de los subordinados y que insiste en convencionalismos como nombramientos formales de puestos y códigos de vestimenta, alienta a sus subordinados a actuar de la misma manera con sus propios subordinados. Con frecuencia los valores personales del fundador inciden en la ventaja competitiva de una organización. Por ejemplo, Ray Kroc, fundador de McDonald's, insistió desde el principio en que hubiera normas elevadas de servicio al cliente y limpieza en los restaurantes McDonald's, lo cual se convirtió en el centro de su ventaja competitiva. Del mismo modo, Bill Gates, fundador de Microsoft, fue pionero de ciertos valores en esa compañía. Se espera que los empleados sean creativos y que se empeñen en su trabajo, pero los invitan a vestir de manera informal y a personalizar sus oficinas. Gates también estableció un cúmulo de actividades de la compañía: comidas, paseos campestres y encuentros deportivos para recalcar a los empleados la importancia de ser, a la vez, individuos y miembros de equipos.

inducción organizacional Proceso por el que los recién llegados aprenden los valores y las normas de la organización y asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo.

INDUCCIÓN Con el tiempo, los miembros de una organización aprenden unos de otros qué valores son importantes en su institución y determinan las normas que especifican cuáles son las conductas apropiadas y cuáles las inapropiadas. Al final, los miembros se conducen de acuerdo con los valores y las normas de la organización, por lo regular sin darse cuenta de que lo hacen. La **inducción organizacional** es el proceso por el cual los recién llegados aprenden los valores y las normas de la organización y asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo.[126] Como resultado de las experiencias de inducción, los miembros incorpo-

ran los valores y las normas de la organización y se comportan en concordancia no sólo porque piensan que deben hacerlo, sino porque piensan que estos valores y normas describen la manera correcta y propia de conducirse.[127]

Por ejemplo, en la Universidad de Texas A&M se exhorta a todos los estudiantes nuevos a ir a un "campamento de pesca" en el que aprenden a ser *Aggies* (el sobrenombre tradicional de los estudiantes de esa universidad). Ahí aprenden las ceremonias que se han establecido con el tiempo para conmemorar sucesos o personajes importantes de la historia de A&M. Aprenden también cómo actuar en los juegos de fútbol y en clase y qué significa ser un *aggie*. Como resultado de este programa de inducción tan organizado, cuando los estudiantes llegan al campus a iniciar su primer semestre, están inducidos en lo que debe ser un alumno de la Texas A&M y tienen pocos problemas para adaptarse al ambiente universitario.

Casi todas las organizaciones tienen algún programa de inducción para que los nuevos empleados se pongan al tanto sobre los valores, las normas y la cultura de la organización. Por ejemplo, el ejército es conocido por el riguroso proceso de inducción por medio del cual los reclutas se convierten en soldados entrenados. Organizaciones como Walt Disney Company también hacen pasar a los aspirantes por un programa de capacitación riguroso para darles los conocimientos que necesitan no sólo para desempeñar bien su trabajo, sino también para asegurarse de que cada empleado cumpla su función (que los visitantes a Disneylandia la pasen bien en el parque de diversiones). Los nuevos reclutas de Disney se llaman "miembros del elenco" y asisten a la Universidad Disney a aprender la cultura de Disney y el lugar que ocupan ahí. La cultura de Disney destaca los valores de seguridad, cortesía, diversión y eficiencia, y estos valores cobran vida para los recién llegados a la Universidad Disney. También aprenden sobre la sección en la que van a trabajar (como la Tierra de la Aventura o Fantasilandia) y luego reciben una inducción práctica en la misma sección, por parte de miembros experimentados del elenco.[128] Por medio de la inducción, los fundadores y gerentes de una organización transmiten a los empleados los valores y las normas culturales que dan forma a la conducta de los miembros. Así, los valores y las normas del fundador Walt Disney subsisten en Disneylandia cuando los nuevos son inducidos al estilo Disney.


Walt Disney Company envía a los nuevos "miembros del elenco" a la Universidad Disney con el fin de capacitarlos para vivir y conservar la cultura de Disney en cualesquiera sean los nuevos papeles que deban desempeñar, ya sea como Pinocho o Cenicienta.

CEREMONIAS Y RITOS Otra forma en que los gerentes pueden crear o influir en la cultura de la organización consiste en establecer ceremonias y ritos, que son encuentros formales en los que se reconocen sucesos de importancia para toda la organización y para ciertos empleados.[129] Los ritos más comunes que se verifican en las organizaciones para transmitir las normas y valores culturales a los miembros son los ritos de paso, de integración y de mejoramiento (véase la tabla 3.1).[130]

Los *ritos de paso* determinan cómo se entra, se avanza en la organización o cómo se separan de ella. Los programas de inducción establecidos por instituciones militares (como los ejércitos nacionales) o por los grandes despachos de contadores o abogados son ritos de paso. Del mismo modo son ritos de paso los preparativos de la gente para ascender o retirarse de una organización.

Los *ritos de integración*, como los anuncios generales de éxitos de la organización, fiestas de la oficina y comidas de la compañía crean y refuerzan lazos entre los miembros de la organización. IDEO practica muchos ritos de integración para que sus empleados se sientan especiales y vinculados entre sí. Además de tener celebraciones "de fin de año", los grupos de IDEO se toman tiempo regularmente para ir a un encuentro deportivo, película, comida o, en ocasiones, para hacer un paseo largo en bicicleta o en velero. Estas actividades compartidas no sólo refuerzan la cultura de IDEO, sino que también son una fuente de inspiración para el trabajo (por ejemplo, IDEO participó en la realización de películas como *El abismo* y *Liberen a Willy*). En IDEO, un estudio de diseño con 35 miembros dirigidos por Dennis Boyle, celebra almuerzos sociales cada dos meses sin ningún programa definido: cualquier cosa puede pasar. Los miembros del estudio comparten una comida excelente, bromas y camaradería, y muchas veces terminan

Tabla 3.1
Ritos de las organizaciones

Rito	Ejemplo	Finalidad
De paso	Inducción y capacitación básica	Aprender y asimilar normas y valores
De integración	Fiesta de navidad de la oficina	Establecer normas y valores comunes
De mejoramiento	Presentación del premio anual	Incitar el compromiso con normas y valores

compartiendo ideas sobre sus últimos grandes productos y la conversación libre en que se enfrascan los lleva a conceptos creativos.[131]

La reunión anual de la compañía también sirve como rito de integración, pues ofrece la oportunidad de comunicar a los gerentes, empleados y otros interesados los valores de la organización. Por ejemplo, la reunión anual de accionistas de Wal-Mart es una ceremonia importante en la que se celebra el éxito de la compañía. La empresa lleva por vía aérea a miles de sus mejores empleados a la reunión anual en su matriz, ubicada en Bentonvile, Arkansas; durante un fin de semana se celebra un enorme festival con espectáculos a cargo de las estrellas de la música campirana y cine del oeste. Wal-Mart cree que premiar con diversiones a quienes la apoyan refuerza los valores y la cultura de alto desempeño de la compañía. La reunión se transmite en vivo por circuito cerrado de televisión en todas las tiendas de Wal-Mart, para que todos los empleados puedan unirse a los ritos que celebran los logros de la compañía.[132]

Los *ritos de mejoramiento*, como las cenas de premiación, boletines de prensa y ascensos de los empleados, permiten a las organizaciones reconocer públicamente y premiar las aportaciones de los miembros; así se fortalece su dedicación a los valores de la organización. Al vincular a los miembros con la organización, los ritos de mejoramiento refuerzan los valores y las normas de una organización.

Las *anécdotas* y los *usos del lenguaje* también comunican la cultura de la organización. Las anécdotas (reales o ficticias) sobre los actos de héroes y villanos ofrecen claves importantes acerca de valores y normas. Las anécdotas revelan la conducta que se aprecia en la organización y las prácticas que se ven con mala cara.[133] En el centro de la rica cultura de McDonald's, los miembros narran cientos de anécdotas acerca del fundador Ray Kroc. Casi todas se centran en cómo Kroc estableció los estrictos valores y normas de operación que son el eje de la cultura de McDonald's. Kroc se dedicó a lograr la perfección en la calidad, servicio, limpieza y valor por el dinero (CSLyV) y estos cuatro valores centrales impregnan la cultura de McDonald's. Por ejemplo, una anécdota que se cuenta muy a menudo refiere lo que ocurrió cuando Kroc y un grupo de gerentes de la región de Houston visitaban varios restaurantes. En uno de ellos las operaciones estaban saliendo mal ese día. Kroc se molestó fuertemente al ver las colas largas de clientes y se puso furioso cuando se dio cuenta de que el producto que recibían ese día los clientes no estaba a la altura de los estándares. Para solucionar el problema saltó al mostrador y llamó la atención de clientes y empleados. Se presentó, se disculpó por la espera y la comida fría y les dijo a los clientes que les daría comida caliente recién cocinada o les devolvía su dinero, lo que prefirieran. Como resultado, los clientes se fueron contentos. Cuando Kroc regresó más tarde a vigilar el restaurante, vio que su mensaje había calado en gerentes y empleados: el desempeño había mejorado. Otras anécdotas describen a Kroc en el acto de fregar baños o levantar basura dentro o fuera de un restaurante. Todas estas anécdotas se difunden entre los empleados de McDonald's y han establecido a Kroc como "héroe" de McDonald's.

Como el lenguaje hablado es el principal medio de comunicación en las organizaciones, la jerga característica (las palabras o frases típicas de una institución) que usa la gente para contextuar y describir acontecimientos ofrece claves importantes sobre normas y valores. Por ejemplo, el "McLenguaje" está presente en todos los niveles de McDonald's. Cuando se dice que un empleado de McDonald's tiene "catsup en la sangre", se da a entender que está verdaderamente dedicado al estilo de McDonald's, que ha asimilado completamente su cultura. McDonald's tiene un extenso programa de capacitación en el que se instruye a los nuevos

empleados en el “lenguaje McDonald’s”. Los empleados reciben la bienvenida a la familia con una sesión formal de orientación en la que se ilustra la dedicación de Kroc a la CSLyV.

El concepto de lenguaje de la organización abarca no sólo el lenguaje hablado, sino también cómo se viste la gente, qué oficinas ocupan, qué coches manejan y la formalidad con que se dirigen unos a otros. El atuendo casual refleja y refuerza la cultura y los valores emprendedores de Microsoft. El atuendo formal de negocios sostiene la cultura conservadora que se observa en muchos bancos, pues subraya la importancia de adherirse a las normas organizacionales como el respeto a la autoridad y al lugar que le corresponde a cada uno. Los corredores en los mercados de futuros y acciones de Chicago lucen corbatas y sacos llamativos y vistosos para destacar su presencia en el mar de rostros. Es enorme la demanda de sacos morados, verde limón y colores metálicos brillantes para tener una imagen tan notoria como la de los Power Rangers.[134] Cuando los empleados hablan y entienden el lenguaje de la cultura de su organización, saben cómo portarse y qué se espera de ellos.

En IDEO, el lenguaje, el atuendo, el medio físico y la informalidad completa subrayan una cultura aventurera, feliz, arriesgada, igualitaria e innovadora. Por ejemplo, los empleados de IDEO llaman “volverse zurdos” al acto de adoptar el punto de vista de los clientes cuando diseñan productos. Los empleados usan playeras y jeans, el entorno evoluciona constantemente y los cambios dependen de cómo quieran los empleados personalizar su espacio de trabajo. Nadie “posee” una oficina lujosa con ventanas y no hay reglas.[135]

Cultura y acción gerencial

Al tiempo que fundadores y gerentes cumplen una función decisiva en el origen, el mantenimiento y la comunicación de la cultura de la organización, esta misma cultura da forma al comportamiento de todos los empleados y lo controla, incluyendo a gerentes y fundadores. Por ejemplo, la cultura influye en el desempeño de las cuatro funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. En la consideración de estas funciones, distinguimos todavía entre los directivos que crean los valores y las normas que alientan el comportamiento creativo e innovador y los directivos que piden a sus subordinados un método conservador y cauto. Ya vimos que los dos grupos de valores y normas son apropiados, dependiendo de la organización y las circunstancias.

PLANEAR Los directivos de una organización con una cultura innovadora estimulan a los gerentes de primera línea a participar en el proceso de planeación, y adoptan un método flexible para planear. Están dispuestos a escuchar nuevas ideas y correr los riesgos de desarrollar productos nuevos. Por el contrario, los gerentes de alto nivel de una organización con valores conservadores prefieren insistir en la planeación descendente. Las sugerencias de los gerentes de primera línea se someten a un proceso formal de revisión, lo que retrasa notablemente la toma de decisiones. Aunque este método deliberado mejora la toma de decisiones en una planta de energía nuclear, también puede tener consecuencias inesperadas. Antes, en la conservadora IBM, el proceso de planeación se había formalizado tanto que los gerentes dedicaban la mayor parte de su tiempo a preparar presentaciones con diapositivas para defender sus posiciones actuales, en lugar de pensar en lo que podrían hacer para que IBM mantuviera el paso de los cambios que se estaban verificando en el sector de las computadoras. Cuando asumió el poder el ex director ejecutivo Lou Gerstner, aplicó todos los medios a su alcance para abolir esta cultura. Llegó incluso a construir unas nuevas oficinas centrales tipo campus universitario para cambiar la mentalidad de los gerentes. En la actualidad la cultura de IBM sufre todavía mayores cambios incitados por su nuevo director ejecutivo Samuel Palmisano.[136]

ORGANIZAR ¿Qué estilo de organización fomentan los gerentes en las culturas innovadoras y en las conservadoras? Como los gerentes de las culturas innovadoras valoran la creatividad, tratan de formar una estructura orgánica, plana (con pocos niveles en la estructura organizacional) y en la que se descentralice la autoridad, para estimular a los empleados a colaborar en la búsqueda de las soluciones para los problemas actuales. Una estructura de equipos por producto puede ser muy adecuada en una organización con una cultura innovadora. Por el contrario, los gerentes en una cultura conservadora establecen una jerarquía

de mando bien definida y relaciones claras de rendición de cuentas, para que los empleados sepan exactamente a quién dirigirse y cómo reaccionar ante los problemas que surjan.

DIRIGIR En una cultura innovadora, los gerentes dirigen con el ejemplo y alientan a los empleados a correr riesgos y experimentar, y los apoyan aunque su resultado sea positivo o de fracaso. En cambio, los gerentes en una cultura conservadora aplican el método de administración por objetivos y vigilan constantemente cada movimiento en el progreso de los empleados hacia las metas. En el capítulo 13 examinaremos a detalle el liderazgo, cuando consideremos los estilos que adoptan los gerentes para influir y moldear el comportamiento de los empleados.

CONTROLAR La forma en que los gerentes evalúan y emprenden acciones para mejorar el desempeño varía en relación con la cultura organizacional (si ésta destaca la formalidad y la cautela o la innovación y el cambio). Los gerentes que quieren fomentar los riesgos, la creatividad y la innovación saben que hay muchos caminos que llevan al éxito, y que los fracasos deben aceptarse para que la creatividad prospere. Así, están menos interesados en que los empleados hagan su trabajo de una manera específica predeterminada y en el apego estricto a metas fijadas de antemano, y se interesan más en las ideas para mejorar el desempeño. Los gerentes de culturas innovadoras también se preocupan más por el desempeño de largo plazo que por los objetivos inmediatos, porque saben que la innovación real entraña mucha incertidumbre que requiere flexibilidad. Por su parte, los gerentes de las culturas que insisten en la precaución y el mantenimiento del *statu quo* fijan a los empleados metas concretas y difíciles, vigilan a menudo su progreso, establecen reglas claras y esperan que los empleados las obedezcan.

Los valores y las normas de la cultura de una organización repercuten fuertemente en el desempeño de las funciones de los gerentes. La medida en que los gerentes se convenzan de los valores y las normas de su organización define su visión del mundo y sus actos y decisiones en circunstancias particulares.[137] A su vez, las acciones que emprenden los gerentes pueden tener un impacto en el desempeño de la organización. Así, la cultura organizacional, la actividad de los gerentes y el desempeño de la organización están enlazados.

Este vínculo es patente en Hewlett-Packard, líder en los sectores de cómputo e instrumentación electrónica. HP se fundó en la década de 1940 y creó una cultura que es producto de las firmes convicciones de sus fundadores, William Hewlett y David Packard. Como lo tratamos en el capítulo 2. Bill y Dave, como son llamados en la compañía, formalizaron en 1957 la cultura de HP con una declaración de los objetivos de la corporación, conocida como "el estilo HP". Los valores básicos del estilo de HP subrayan un servicio con integridad y equidad para todos los que tengan algo que ver con la compañía: clientes, proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general. Bill y Dave fomentaron esta cultura en HP al contratar personas con mentalidad afín y hacer que el estilo de HP guiara sus propios actos como directores.

Aunque el ejemplo de Hewlett-Packard y nuestro ejemplo anterior de IDEO ilustran cómo la cultura organizacional da lugar a actividades administrativas que al final benefician a la organización, no siempre ocurre así. Las culturas de algunas organizaciones se vuelven negativas, ya que fomentan actividades administrativas que dañan a la organización y desalientan los actos que pueden traer un mejoramiento del desempeño.[138] Los escándalos recientes en corporaciones como Enron, Tyco y WorldCom muestran qué dañina puede ser una cultura negativa para la organización y sus miembros. Por ejemplo, la cultura arrogante de Enron que buscaba el "éxito a toda costa", llevó a sus directivos a practicar un comportamiento fraudulento.[139] Por desgracia, cientos de empleados de Enron pagaron un precio elevado por la conducta inmoral de esos directivos y una cultura negativa de la organización. Estos empleados perdieron su trabajo y muchos también perdieron los ahorros de su vida en acciones y fondos de pensión de Enron, que se derrumbaron a apenas una fracción del valor que tenían antes de que se revelaran los malos manejos de la empresa. En el capítulo siguiente examinamos a fondo la ética y las culturas éticas.

Resumen y repaso

OA1 **CARACTERÍSTICAS ESTABLES: RASGOS DE PERSONALIDAD** Los rasgos de personalidad son tendencias perdurables a sentir, pensar y actuar de ciertas maneras. Los cinco grandes rasgos generales son extraversión, agresividad, simpatía, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Otros rasgos de personalidad que inciden en el comportamiento de los gerentes son el locus de control, la autoestima y las necesidades de logro, afiliación y poder.

OA2, 3, 4 **VALORES, ACTITUDES, ESTADOS DE ÁNIMO Y EMOCIONES** Un valor superior es una convicción personal sobre las metas o los objetivos de toda la vida; un valor utilitario es una convicción personal sobre modos de comportarse. Los valores superiores y utilitarios tienen un efecto en lo que los gerentes tratan de conseguir en su organización y en las conductas que manifiestan. Una actitud es un conjunto de sentimientos e ideas. Dos actitudes importantes para entender el comportamiento de los gerentes son la satisfacción laboral (los sentimientos y las ideas que tienen acerca de su trabajo) y el compromiso con la organización (los sentimientos y convicciones que tienen acerca de su organización). Un estado de ánimo es un sentimiento o estado mental; las emociones son sentimientos intensos temporales y relacionados directamente con su causa. Las emociones y estados de ánimo de los gerentes, la forma como se sienten en su trabajo todos los días, pueden repercutir no sólo sobre su propio comportamiento y eficacia, sino también sobre sus subordinados. La inteligencia emocional es la capacidad de entender y manejar las emociones y los estados de ánimo de uno mismo y de los demás.

OA5 **CULTURA ORGANIZACIONAL** La cultura organizacional es el conjunto común de convicciones, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en cómo los miembros se relacionan unos con otros y colaboran para alcanzar las metas de la organización. Los fundadores de organizaciones y los gerentes cumplen una función importante en el origen y mantenimiento de la cultura organizacional. La inducción es el proceso mediante el cual los recién llegados aprenden los valores y las normas de la organización y asimilan las conductas que son necesarias para realizar bien su trabajo.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Analice por qué gerentes con personalidades diferentes pueden ser igualmente eficaces y exitosos. [OA1]

2. ¿Los gerentes pueden sentirse demasiado satisfechos con su trabajo? ¿Pueden estar excesivamente dedicados a su organización? ¿Por qué? [OA2]

3. Supongamos que usted es gerente de un restaurante. Describa lo que piensa de su trabajo cuando está de mal humor. [OA3]

4. ¿Por qué están en desventaja los gerentes con bajos niveles de inteligencia emocional? [OA4]

ACTIVIDADES

5. Entreviste a un gerente de una organización local. Pídale que describa situaciones en las que es más probable que actúe de acuerdo con sus valores. Pídale que describa situaciones en las que es menos probable que actúe de acuerdo con sus valores. [OA2]

6. Mire algún programa popular de televisión. Trate de determinar la inteligencia emocional de los personajes que representan los actores. Clasifique a los personajes del que más inteligencia emocional tiene al de menor grado. Mientras veía el programa, ¿qué factores influyeron en su evaluación de la inteligencia emocional? [OA4]

7. Vaya a una tienda de ropa de lujo y a una tienda popular. Observe el comportamiento de los empleados en las dos tiendas, lo mismo que el ambiente. ¿En qué se parecen las culturas de las dos organizaciones? ¿En qué difieren? [OA5]

Desarrollo de habilidades administrativas [OA5]

El diagnóstico de las culturas

Piense en la cultura de la última organización en la que trabajó, su universidad actual u otra organización o club a los que pertenezca. Luego responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué valores destacan en esta cultura?

2. ¿Qué normas siguen los miembros de esta organización?

3. ¿Quién tuvo un papel importante en la creación de esta cultura?

4. ¿Cómo se comunica la cultura a los miembros de la organización?

Ética en la administración [OA1, 2]

Algunas organizaciones recurren a inventarios de personalidad e intereses para seleccionar a los empleados potenciales. Otras hacen la selección ayudadas por pruebas de honestidad de lápiz y papel.

Preguntas

1. Individualmente o en grupo, piense en las implicaciones éticas de usar inventarios de personalidad e intereses para seleccionar empleados potenciales. ¿En qué sentido sería injusto para los candidatos? ¿Cómo podrían abusar los empleados a cargo de las contrataciones?
2. A causa de problemas, de errores y validez de las mediciones, algunas personas confiables "no pasan" una prueba de honestidad aplicada por un patrón. ¿Cuáles son las implicaciones éticas de que gente confiable "no pase" las pruebas de honestidad y cuáles cree que sean las obligaciones de los patrones cuando aplican estas pruebas con fines de selección?

Ejercicio en grupo [OA2, 3, 4, 5]

Cómo tomar decisiones complejas en tiempos difíciles

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como vocero que comunicará los resultados a toda la clase cuando lo solicite el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Usted pertenece al equipo directivo de una compañía mediana que fabrica cajas, recipientes y otros materiales para empaque elaborados con cartón. Su compañía tiene cada vez más competencia por las principales cuentas de grandes corporaciones y las utilidades se han reducido significativamente. Lo han intentado todo para reducir los costos y ser competitivos, salvo despedir empleados. Su compañía no ha tomado medidas de despidos en 20 años, y ustedes creen que esto es una parte importante de la cultura de su organización. Sin embargo, están sufriendo presiones cada vez mayores para aumentar el desempeño de la empresa y los accionistas han manifestado sus dudas sobre la política de no despedir a nadie. Aunque ustedes no han tomado la decisión de despedir trabajadores y romper una tradición de 20 años de la compañía, circulan por la organización rumores de que hay algo en puerta y los empleados están preocupados. Ustedes tienen una junta hoy para abordar el problema.

1. Elaboren una lista de opciones y posibles cursos de acción para enfrentar la creciente competencia y la reducción de la rentabilidad que ha sufrido su compañía.
2. Escojan el curso de acción que prefieran y justifiquen por qué seguirían esa ruta.
3. Expliquen cómo comunicarían su decisión a los empleados.
4. Si la opción elegida incluye despidos, justifiquen las razones. Si no incluye despidos, digan por qué.

Exploración en la web [OA1, 2, 5]

Conéctese al sitio electrónico de IDEO (www.ideo.com) y lea sobre la compañía. Trate de hallar indicadores de la cultura de IDEO que aparezcan en el sitio. ¿Cómo comunican la naturaleza de la cultura organizacional de IDEO el diseño del sitio y sus textos e ilustraciones? ¿Qué personas cree que se sentirían atraídas por IDEO? ¿Qué personas se sentirían insatisfechas de tener un trabajo en IDEO?

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Lo acaban de contratar como vicepresidente de recursos humanos en una agencia de publicidad. Uno de los problemas que llamaron su atención es que en los departamentos creativos de la agencia hay niveles de conflicto que resultan problemáticos para la organización. Habló con miembros de estos departamentos y parece que en cada caso hay algunos empleados que causan los problemas. Estos individuos hacen aportaciones valiosas y tienen en su historial muchas campañas publicitarias creativas. La gravedad de los conflictos genera problemas en los departamentos y prevalecen los estados de ánimo y las emociones negativas y de agresividad. ¿Qué hará para retener a estos empleados valiosos y aliviar tantos conflictos y sentimientos negativos en estos departamentos?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4]

El zar moscovita de los blogs

Andrew Paulson tiene un don especial para ligar encuentros fortuitos con los ricos y famosos y atraerlos a oportunidades de negocios. A finales de la década de 1980, el nativo de New Haven se forjó una carrera como fotógrafo de modas después de frecuentar fiestas en París donde asistían diseñadores y modelos. En 1993, Paulson fue invitado a Moscú a un baile organizado por el barítono ruso Dmitri Hvorostovsky, donde se topó con el director de una revista local de negocios. Poco después se movió a Moscú para dirigir los números mensuales de su editor francés. Entonces, en 2005, Paulson se encontró con el discreto banquero ruso Alexander Mamut en una cena en Moscú. Durante la cena comenzaron a hablar, y pronto Mamut aceptó financiar un proyecto en Internet que Paulson esperaba iniciar.

Ambos fundaron una compañía llamada SUP-Fabrik con el propósito de armar una red de negocios en línea. En diciembre, SUP se anotó un gol con la compra de LiveJournal, un sitio de redes sociales y blogs en la web, que era propiedad de Six Apart, empresa dedicada al desarrollo de software de San Francisco; la mayor compra jamás hecha de una empresa estadounidense de la net por una compañía rusa. Los medios de Moscú dicen que SUP pagó unos $30 millones por LiveJournal, aunque Paulson no revela las cifras.

¿Por qué el interés? LiveJournal es un jugador menor en Estados Unidos, con alrededor de 3 millones de usuarios, que contrastan con el líder de la industria, Blogger, que tiene 35 millones. Pero en Rusia era el sitio global número 4 en la web y el máximo sitio para blogs, con 8 millones mensuales de visitantes de única vez. En la actualidad, el término *zhe-zhe* (versión corta de *Zhivoy Zhurnal* o "LiveJournal" (en ruso) es sinónimo de blog. "El cuarto sitio más grande en Rusia era de una compañía en San Francisco, que no había hecho nada para llegar a ese nivel de prominencia", dice Paulson, de 49 años. "En realidad no tenían ni idea de cómo llegó allí".

Paulson descubrió la popularidad de LiveJournal entre los rusos en 2006. Ese octubre, firmó un contrato de licencia para manejar las páginas del sitio en lengua rusa. Bajo la dirección de Paulson y SUP, los visitantes en Rusia saltaron 80% el año pasado. Este año, cree él, subirán otro 60%. Paulson no descarta otras adquisiciones, pero espera usar LiveJournal para atraer usuarios a los otros negocios de SUP, como el sitio de deportes Championat.ru.

No obstante, el presidente de SUP tendrá primero que apaciguar la inquietud en la blogósfera rusa. La operación con el LiveJournal despertó hostilidad entre muchos usuarios rusos, que creyeron olfatear una treta del Kremlin para silenciar el debate antes de las elecciones presidenciales del 2 de marzo. Con la oficina matriz de LiveJournal en Moscú, dicen los usuarios de sitios web, será más fácil que los servicios de seguridad observen a los descontentos políticos. "LiveJournal… es la única plataforma para la libre expresión en Rusia", de modo que el Kremlin "tenía algo que temer", escribió un usuario de sitios web que usa el nombre de "halph". Pero Paulson desestima estas preocupaciones. "Que nos juzguen por nuestras acciones", dice. Desde que SUP se apoderó de las páginas rusas, "no hemos tenido problemas".

Paulson supervisa su creciente imperio desde una oficina en un penthouse con vista panorámica en el distrito Smolenskaya de Moscú. Al salir del elevador al lobby del piso 15, lo primero que uno ve es una reproducción del cartel de una sopa Campbell de Andy Warhol, que es un juego de palabras con el nombre de la compañía. (SUP, que significa Single User Portal, también es la palabra rusa que significa "sopa".) Hijo de un profesor de literatura de la Universidad Johns Hopkins, Paulson se graduó en Yale con una licenciatura en literatura francesa en 1981. "Todo mundo comenzó a ir a las escuelas de administración de negocios y de derecho para ir detrás de las vastas fortunas que surgen con las subidas y bajadas de los mercados de valores", comenta con desdén. Esa vida no lo atraía, así que se escapó a París a escribir novelas. (Él era "demasiado tímido" para publicarlas.) Pagaba sus cuentas y regresaba a Nueva York tres meses al año para trabajar semanas de 100 horas como mecanógrafo en bufetes de abogados.

Después de irrumpir en el mundo de la moda, tomando fotos para las contrapartes de Yves Saint Laurent y Paco Rabanne, fundó en 1992 una agencia publicitaria que llamó Pourrire Noble (o Noble Podrido). Luego, en 1994 después de moverse a Moscú para manejar *Deloviye Ludi*, primera revista a todo color dedicada al mundo de los negocios, lanzó por sí mismo publicaciones de negocios y entretenimiento, que fracasaron pronto. No fue sino hasta 1999 que obtuvo la fórmula correcta con

Afisha (*Noticias*), una guía quincenal de la vida cultural de Moscú. El momento fue perfecto. La vida nocturna en Moscú estaba despertando conforme el país salía de una crisis económica, y *Afisha* pronto se convirtió en la revista de mayor venta en Rusia. Paulson vendió *Afisha* en 2005 a ProfMedia, una editorial de la que es dueño el magnate de los metales Vladimir Potanin.

Con ese dinero, decidió comenzar algunos de sus proyectos en línea. No sabía exactamente lo que quería hacer, pero vio que la Internet rusa "estaba creciendo a una velocidad increíble basada en dos cosas: la penetración de la banda ancha y la posibilidad de ganar dinero real, un negocio sólido".

Pero, ¿por qué tragarse el resto de LiveJournal, como SUP hizo, incluyendo su parte estadounidense? En parte, a Paulson le preocupaba que Six Apart decidiera vender LiveJournal. Un nuevo dueño, suponía, podía complicar el lucrativo arreglo que SUP tenía con las páginas en ruso del sitio. Pero de la misma importancia, Paulson creía, SUP tenía una perspectiva global que le ayudaría a llevar el sitio a otros países. "Silicon Valley", afirma, "ignora al resto del mundo".

Preguntas para análisis

1. ¿Qué rasgos de personalidad cree que destacan positivamente en Andrew Paulson? ¿Por qué?
2. ¿Qué rasgos de personalidad cree que son débiles en Andrew Paulson? ¿Por qué?
3. ¿Qué valores terminales cree usted que sean relativamente importantes para él? ¿Por qué?
4. ¿Qué valores instrumentales cree usted que sean relativamente importantes para él? ¿Por qué?

Fuente: Jason Bush, "The Blogging Czar of Moscow", Reimpreso del número de 25 de febrero de 2008 de *BusinessWeek* por permiso especial.

BusinessWeek En las noticias [OA2, 5]

Joven e impaciente en India

Los padres de Ravikiran se fueron por el camino seguro. En la India poscolonial, aun cuando tenían estudios universitarios optaron por empleos seguros en el gobierno, aunque mal pagados. En la actualidad, ellos viven con sus tres hijos en una modesta casa de concreto en una sección de viviendas para obreros en Bangalore. Aunque coloridas pinturas de dioses hindúes decoran sus paredes, el mobiliario es básicamente sillas de plástico y camastros de acero. Para Ravikian M.S., su hijo mayor, la seguridad y la estabilidad simplemente no son suficientes. El programador de 24 años desborda ambición. Maneja una bicimoto para ir al trabajo y espera comprarse un auto. También espera ascensos rápidos, soñando con llegar a ser director general de alguna corporación. "Quiero una vida lujosa", declara.

Ravikiran es ejemplo de la acelerada generación más joven de India. Con la explosión de los servicios de tecnología, los graduados universitarios del país están llegando a la mayoría de edad en una época de optimismo económico, y a diferencia de sus padres y abuelos, este grupo tiene vibrantes perspectivas de empleo y grandes esperanzas. El reto para las compañías es controlar su energía y ponerle rienda a expectativas infladas. Si estos jóvenes sienten que se les traiciona en términos de sueldo o avance profesional, los mejores y más brillantes encontrarán trabajo en alguna otra parte, cambiarán de carrera o dejarán su país. "Es una generación muy diferente", dice S. Gopalakrishnan, director en jefe del gigante indio de tecnología Infosys Technologies. "Quieren premios inmediatos".

Campo de prueba

Este patrón se repetirá en otras naciones emergentes conforme la prosperidad se extienda. Así que India se está convirtiendo en un campo de prueba para administrar la fuerza de trabajo global, con compañías que preparan nuevos esquemas para mantener el compromiso de la generación más joven. Empresas similares de MindTree Consulting, Infosys e IBM han modernizado sus programas de orientación para atraer mejor a gente joven, aprovechando hombres y mujeres de menos de 30 años para que formen parte de comités de administración, y lanzando programas de mini-MBA para los ansiosos jóvenes gerentes. "India va a ser un laboratorio para probar las lecciones que aplicaremos en otros países", dice Lyndon Rego, gerente de innovación en el Center for Creative Leadership, de Greensboro, N.C., que prepara programas de capacitación en liderazgo en mercados emergentes.

El reto para las compañías es atender tanto los deseos como las frustraciones de la generación más joven. Todo ello queda en abundante evidencia en los cafés y bares de Bangalore. Conforme la ciudad se ha ido convirtiendo en el equivalente del Silicon Valley, también se ha convertido en la capital del país en lo que concierne a andar de bar en bar. "Necesitamos capitalismo con un rostro humano", dice P.B. Devaiah, estudiante de 20 años de ingeniería industrial en un colegio local. Sentado con amigos en Java City, una cafetería atiborrada de gente, se queja de que gran parte de la programación que se realiza en India equivale a condiciones de explotación laboral, donde se espera que los recién contratados trabajen hasta 12 horas diarias escribiendo códigos. "Estamos siendo usados como máquinas", dice Devaiah.

Cuando la conversación toca temas sociales, es probable que los jóvenes en India estallen expresando su inconformidad con los matrimonios arreglados, el sistema de castas, y las interacciones con los occidentales, todo lo cual debería interesar a los empleadores. Las actitudes de casta, por ejemplo, chocan con los valores corporativos basados en el mérito, y los jóvenes tecnólogos algunas veces se sienten maltratados por sus clientes estadounidenses o europeos. "No somos marcianos. Somos seres huma-

nos", dice una joven ingeniera de una empresa de tecnología de Bangalore.

Una de las mayores preocupaciones es el cambiante papel de las mujeres. La industria de la tecnología fue alguna vez casi exclusivamente de varones, pero para el año pasado alrededor de 35% de los empleados era mujeres. Nasscom, el grupo comercial de la industria de software, dice que las mujeres ocuparán 45% de los puestos para 2010. La avalancha de mujeres ha tomado a las compañías por sorpresa, y están luchando por reaccionar. En la compañía de investigación y software MindTree, por ejemplo, 40% de las nuevas contrataciones era de mujeres, en comparación con apenas 23% de la fuerza laboral global de la compañía de 5 500 empleados. Y estas jóvenes mujeres tienden a ser más francas y abiertas que sus contrapartes masculinas. En MindTree, una junta dirigida por una científica del más alto nivel, atiende ahora los asuntos de género.

"Tienen que aprender a ajustarse"

Veena Parashuram pertenece a esta nueva generación de mujeres indias. Esta ingeniera de 26 años creció en un pueblo tan atrasado que ella nunca usó una cuchara, tenedor o servilleta, sino hasta que fue a un internado a los 10 años. Cuando un profesor dijo a las niñas que ellas podrían llegar a ser lo que quisieran, "mi mente se abrió", dice. Aunque sus padres querían someterla a un matrimonio arreglado y que se fuera a vivir a su pueblo, ella asistió a una escuela de ingeniería en Bangalore y en los Países Bajos, donde se encontró con un alemán. La pareja se casó para solucionar las dificultades de conseguir permisos de trabajo, pero Parashuram dice, "el concepto de matrimonio es bastante absurdo". Aunque ella está planeando una boda india tradicional, dice que no le gusta "seguir reglas que se establecieron hace cientos de años".

Las compañías están comenzando a consentir a esta nueva generación desde el Día Uno, ayudándolos a suavizar la transición entre la escuela y el trabajo. Por ejemplo, MindTree modificó su proceso de ingreso porque los jóvenes contratados se sentían "perdidos en un mar de gente", dice el jefe de RH, Puneet Jetli. Con el nuevo programa, llamado Orchard, se coloca a cada nuevo empleado en uno de tres grupos llamados "casas" y se encarga a un gerente llamado PAL, o sea, "padre, ancla y líder". La compañía rediseñó todo un piso en un edificio de Bangalore para dar a cada casa espacio para montajes, casilleros y salas de clase. En una reciente visita, un pequeño grupo se reunió alrededor de un joven que tocaba la guitarra y cantaba *Hotel California*. Las casas comienzan y terminan sus días de trabajo en estas salas con reuniones y la ocasional sesión de preguntas y respuestas con un ejecutivo superior de MindTree. "La gente de alto nivel de MindTree nos cuida mucho", dice Deepthi R. Halbhavi, una joven que completó el programa de inducción de ocho semanas en el otoño pasado. "Nos tratan como si fuéramos sus hijos".

De cualquier manera, hay muchas tensiones entre las compañías y sus jóvenes empleados. Muchos ingenieros indios están fascinados con la tecnología de vanguardia, pero gran parte del trabajo de los clientes requiere las viejas técnicas probadas y comprobadas. Y aunque los jóvenes se sienten ansiosos por conseguir promociones y salir al exterior, hay límites prácticos a la rapidez con que pueden avanzar. "Tienen que aprender a ajustarse", dice T.V. Monadas Pai, director de recursos humanos de Infosys. "Es casi como crecer".

También es una calle de dos sentidos. Los ejecutivos de Infosys entienden que no pueden simplemente declarar su simpatía con los jóvenes empleados, sino que también deben aprender de ellos. Así que Infosys estableció algo llamado la Junta de la Voz de la Juventud: una docena de personas de menos de 30 años que forma parte del comité ejecutivo de administración, que trata las estrategias de negocios y las políticas de recursos humanos. Este joven contingente fue importante para establecer un programa para detectar y alimentar la innovación. Estar en el grupo le da a uno "mucha autoridad", dice Bela Gupta, de 24 años, que es el miembro más joven de la junta.

Aunque no cualquier joven indio ambicioso será parte de una junta de administración o llegará a ser patrón, hay una enorme presión en las compañías para identificar y capacitar a aquéllos que tienen potencial de liderazgo. Ante una escasez de gerentes competentes durante el año pasado, IBM diseñó un programa de mini-MBA, llamado ProPel, enfocado a mantener jóvenes ansiosos a bordo y darles la capacitación que necesitan para supervisar un personal en crecimiento. El programa consiste en pruebas, seminarios, capacitación en el puesto, bases de datos para compartir los detalles finos del trabajo, y cuestionarios por correo electrónico sobre la respuesta adecuada para manejar problemas en el sitio de trabajo.

El programa podría ser algo que se ajuste a los deseos de Ravikiran, el programador de Bangalore que desea una "vida lujosa" como ejecutivo. Ya obtuvo una maestría en aplicaciones de computadora antes de ir a trabajar hace un año al bufete de Torry Harris Business Solutions. Cuando el padre de Ravikiran consiguió un empleo en la oficina de ingeniería del gobierno, se quedó inmovilizado allí durante 37 años. En contraste, Ravikiran ya está pensando en su siguiente movimiento de carrera. "No quiero perderme en la multitud", jura. "Tengo un camino, y voy por él".

Preguntas para análisis

1. ¿Qué valores son especialmente importantes para los jóvenes profesionales en India?
2. ¿En qué formas tratan las compañías y los gerentes en India de ayudar a los jóvenes profesionales a alcanzar sus valores?
3. ¿Qué factores es más probable que contribuyan a la satisfacción laboral y el compromiso con la organización entre los jóvenes profesionales de India?
4. ¿Qué clases de culturas organizacionales es más probable que sean especialmente atractivas para ellos?

Fuente: Steve Hamm, "Young and Impatient in India". Reimpreso del número de 28 de enero de 2008, reproducido de *BusinessWeek* por permiso especial,

CAPÍTULO 4

Ética y responsabilidad social







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar la relación entre ética y derecho.

OA2 Distinguir las reclamaciones de los diversos grupos de interés que se ven afectados por los actos de los gerentes y sus compañías.

OA3 Describir cuatro reglas para que las compañías y sus gerentes observen una conducta ética.

OA4 Analizar por qué es importante que los gerentes se comporten de manera ética.

OA5 Identificar las cuatro fuentes principales de la ética gerencial.

OA6 Distinguir los cuatro principales enfoques que puede adoptar una compañía en cuanto a la responsabilidad social.

El reto del administrador

La ética del negocio global de la floricultura

¿Cómo guía la ética las decisiones de los gerentes? Todos los años, el día de San Valentín se regalan decenas de millones de rosas a las novias y otros seres queridos en Estados Unidos, y cualquiera que las haya comprado sabe que su precio ha bajado. Una de las principales razones de esto es que el cultivo mundial de rosas se concentra ahora en los países pobres de Centroamérica y América del Sur y África. Esto ha sido una bendición para los países pobres, donde el ingreso adicional que perciben las mujeres puede marcarles la diferencia a sus familias entre pasar hambre o comer. Ecuador, por ejemplo, es el cuarto país más importante del mundo en el cultivo de rosas, y la industria emplea a más de 50 000 mujeres que cuidan, recogen y empacan las rosas a cambio de salarios superiores al mínimo nacional del país. La mayoría de estas mujeres son empleadas de Rosas del Ecuador, la empresa que controla el negocio de las rosas en ese país.

El lado oculto de este negocio es que los países pobres suelen tener leyes de salud y seguridad que no se cumplen o son muy laxas, lo que constituye una de las razones principales por las que sus costos relacionados con la floricultura son más bajos. Además —argumentan los observadores de la industria—, muchas empresas y países que cultivan rosas *no* toman en consideración el bienestar de los trabajadores; tampoco lo hacen las empresas del mundo que distribuyen y



Lo que quizá uno no sabe cuando compra un ramo de flores es que muchos trabajadores de las plantaciones de flores en los países pobres están sujetos a menudo a condiciones de trabajo inseguras que pueden perjudicar su salud. Sin embargo, una generación de floristas está ejerciendo presión sobre estas empresas para que actúen con justicia, se abstengan de tomar represalias y permitan inspecciones de terceros para mejorar las condiciones de trabajo.

venden rosas a los clientes. Por ejemplo, el director general de Rosas del Ecuador, Erwin Pazmino, niega que los trabajadores estén sujetos a condiciones de trabajo inseguras. Sin embargo, casi 60% de sus trabajadores han sufrido de visión borrosa, náuseas, dolor de cabeza, asma y otros síntomas de intoxicación con pesticidas.[1] Los trabajadores laboran en invernaderos calientes y mal ventilados en los que las rosas se rocían con pesticidas y herbicidas. El equipo de seguridad, como mascarillas y ventiladores, es escaso, y las largas jornadas laborales de las mujeres aumentan la sobreexposición a sustancias químicas. Si los trabajadores protestan, los despiden o los incluyen en listas negras, lo cual les dificulta mucho encontrar otro trabajo. Por consiguiente, para proteger el bienestar de sus familias, los trabajadores rara vez se quejan y siguen arriesgando su salud. En vista de la ausencia de protestas, es común que las empresas que compran esas rosas no tengan conocimiento de las condiciones en que se producen.

Sin embargo, desde principios de la década del 2000, las dependencias gubernamentales y los "defensores" éticos del consumidor en Europa, Japón y Estados Unidos han denunciado cada vez más las condiciones de trabajo en que se cultivan las rosas y los posibles riesgos para la salud, tanto para trabajadores como para consumidores, que presentan las flores tratadas con herbicidas. Por consiguiente, los compradores de rosas del mundo cobran cada vez mayor conciencia de la necesidad de conocer las condiciones en que éstas se cultivan cuando deciden qué marca comprar; por ejemplo, de qué empresa y país proceden. Como resultado, los gerentes que dirigen las empresas que son las principales compradoras y distribuidoras de flores en países como Estados Unidos se preocupan cada vez más por la regulación de las condiciones en que se cultivan las rosas y el bienestar de los trabajadores que las cultivan.

En Estados Unidos, un resultado de esta preocupación fue la creación de VeriFlora, administrado por Scientific Certification Systems, que desarrolló un respetable sistema de certificación de flores sustentables, que se basa en diversas categorías ambientales y de responsabilidad civil.[2] Algunas compañías grandes, como Sierra Flower Trading, el distribuidor de flores más importante de Canadá, ha adoptado las normas de VeriFlora, lo mismo que algunas empresas pequeñas de Estados Unidos, como California Organic Flowers, Diamond Organics y Flowerbud.com. Sin embargo, los distribuidores estadounidenses importantes, como FTD y flowers.com, han tardado más en adoptar estas normas debido a la creciente competencia entre las empresas tradicionales (con instalaciones físicas) y virtuales por ganar la preferencia de los clientes estadounidenses, la cual se basa frecuentemente en el vendedor que ofrece el precio más bajo.[3]

Sin embargo, la creciente atención hacia las condiciones de la floricultura en todo el mundo ha inducido a muchos de los principales países productores, como Ecuador, Colombia y Kenia, a adoptar normas sociales y ambientales que satisfagan las demandas de los consumidores de otros países del mundo que quieren flores cultivadas "éticamente", que reflejen una preocupación por la salud y el bienestar de todas las personas interesadas. Por ejemplo, la industria de flores de Colombia gana 1 000 millones de dólares al año con las exportaciones a países como Estados Unidos. Para proteger sus exportaciones, las principales empresas colombianas de flores han adoptado Florverde®, un programa nacional que garantiza que las flores cultivadas en Colombia cumplan con 165 criterios sociales y ambientales, que incluyen el compromiso de establecer un cerco sanitario en las zonas de cultivo que recientemente se hayan rociado con pesticidas y evitar el uso de pesticidas en el futuro; esta normas imponen una semana máxima de trabajo de 48 horas con no más de 12 horas de tiempo extra para los trabajadores. Desde 2003, 25% de las plantaciones colombianas de flores han recibido el certificado Florverde y otro 17% está en trámites para recibirlo;

el resultado ha sido que en 2008, 300 millones de los mil millones de tallos exportados a los supermercados y otros compradores de Estados Unidos para el día de San Valentín han cumplido las normas de Florverde. El éxito de Florverde ha inspirado programas semejantes en otros países, como Ecuador y Kenia.[4] Es evidente que cuando las naciones y sus ciudadanos aplican normas ambientales éticas y ecológicas, pueden influir en la ética de otros países en todo el mundo.

Presentación

Como indica la nota sobre el cultivo y la venta de rosas en el mundo, en casi todas las formas de toma de decisiones directivas se presenta un aspecto ético importante relacionado con la producción y la venta de los productos, trátese de flores, automóviles o comida rápida, porque estas decisiones afectan el bienestar de las personas. Sin embargo, a escala global, los países, las compañías y los gerentes suelen diferir enormemente en su compromiso con estas personas, o *grupos de interés*, es decir, los diversos grupos de personas que pueden beneficiarse o resultar perjudicadas por la forma en que los gerentes toman decisiones que les afectan. Los gerentes de algunas compañías convierten en su principal prioridad la necesidad de conducirse éticamente con los grupos de interés. Los directivos de otras empresas sólo se preocupan por sus intereses personales a costa de los grupos de interés y las perjudican; por ejemplo, el daño causado a los millones de personas de todo el mundo que trabajan en condiciones peligrosas e insalubres, o que reciben salarios miserables.

En este capítulo examinamos la naturaleza de las obligaciones y responsabilidades de los gerentes y las compañías para las que trabajan respecto a las personas y la sociedad que sufren los efectos de sus actos. En primer lugar estudiamos la naturaleza de la ética y los orígenes de los problemas morales. En segundo, definimos los principales grupos de interés, quienes se ven afectados por la operación de las compañías. Tercero, señalamos cuatro reglas o guías para que los gerentes decidan si una decisión empresarial es ética o no. Para terminar, consideramos las fuentes de la ética gerencial y por qué es importante que una compañía se conduzca con sentido de responsabilidad social. Al concluir el estudio del capítulo usted entenderá la función central que cumple la ética como modelo de conducta en las prácticas de los negocios y en la vida de pueblos, sociedades y naciones.

La naturaleza de la ética

Supongamos que usted atestigua cómo atacan a una persona en la calle. ¿Qué hará? ¿Se movilizará de alguna manera para ayudarla, aunque corra el riesgo de salir lastimado? ¿Se alejará? ¿Adoptará un "justo medio", es decir, no intervendrá pero llamará a la policía? ¿Basará su decisión de actuar en que la persona agredida sea un hombre en plenitud de facultades, una anciana o un vagabundo? ¿Dependerá su decisión de que haya otras personas, de modo que usted sienta que no tiene que llamar a la policía pues alguien más lo hará?

Dilemas éticos

dilema ético Dilema en que se debate una persona cuando debe decidir si actúa de manera que pueda ayudar a otra persona o a un grupo, aunque al hacerlo vaya en contra de sus intereses personales.

La situación que acabamos de describir es un ejemplo de un **dilema ético** en que se debate una persona cuando debe decidir si actúa de manera que pueda ayudar a otra persona o a un grupo, y si es lo "correcto", aunque al hacerlo vaya en contra de sus intereses personales.[5] También surge un dilema cuando una persona tiene que decidir entre dos cursos de acción, a sabiendas de que cualquier vía que escoja perjudicará a un individuo o grupo, aunque traiga beneficios a otros. En este caso el dilema ético consiste en decidir "cuál de los males es el menor".

A menudo enfrentamos dilemas éticos cuando sentimos escrúpulos que nos hacen dudar, debatirnos y meditar sobre lo "correcto" o lo "bueno" de un acto. Los escrúpulos morales son ideas y sentimientos que nos indican qué está bien o mal; son parte de la ética de una per-

ética Principios morales internos que nos sirven de guía, los valores y convicciones con que analizamos o interpretamos una situación y decidimos cuál es la conducta "correcta" o apropiada.

sona. La **ética** son los principios morales internos que nos sirven de guía, los valores y las convicciones con que analizamos o interpretamos una situación y decidimos cuál es la conducta "correcta" o apropiada. Al mismo tiempo, la ética también dicta cuál es el comportamiento inadecuado y cómo hay que conducirse para no dañar a los demás.

El problema esencial al abordar los problemas éticos y resolver los dilemas morales es que no hay reglas ni principios absolutos o indiscutibles que puedan establecerse para decidir si un acto es ético o no. Dicho simplemente, las personas y los grupos discuten qué actos son éticos o no éticos dependiendo de sus intereses y de sus actitudes, de convicciones y valores; estos conceptos los estudiamos en el capítulo 3. Por lo tanto, ¿cómo decidiremos nosotros, los gerentes y sus compañías, qué es ético para conducirnos de la manera apropiada con otras personas y grupos?

Ética y derecho

OA1 Explicar la relación entre ética y derecho.

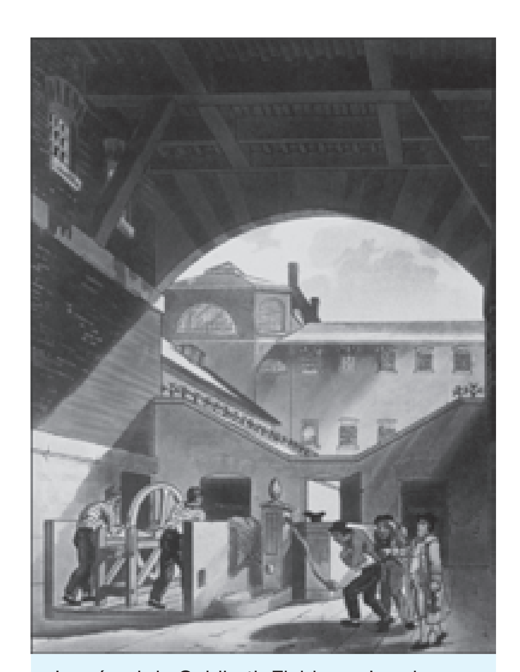
La primera respuesta es que la sociedad en general, mediante procesos políticos y legales, puede presionar para que se promulguen leyes que especifiquen qué se puede y qué no se puede hacer. Existen diversas leyes que rigen a las empresas; por ejemplo, leyes en contra de fraudes y engaños y leyes que gobiernan las relaciones de las compañías con sus empleados y clientes. Las leyes también especifican qué sanciones o castigos sobrevendrán por romperlas. Además, diversos grupos de la sociedad presionan en favor de leyes fundadas en sus intereses e ideas sobre lo que está bien o mal. El grupo capaz de reunir más apoyo puede promulgar las leyes que más concuerden con sus ideas e intereses. Cuando se expide una ley, las decisiones sobre el comportamiento apropiado respecto de una persona o situación pasan del reino de la determinación ética personal al reino de la determinación social legal. Si uno no obedece la ley, es perseguido. Si uno es declarado culpable de infringir la ley, es castigado. Hay poco que alegar al respecto: nuestro destino está en manos de los tribunales y abogados.

En un estudio sobre las relaciones entre ética y derecho, es importante entender que *ni las leyes ni la ética son principios fijos*, labrados en piedra, inmutables a través del tiempo. Las ideas éticas se modifican y cambian con el tiempo y, en consonancia, las leyes cambian para reflejar el movimiento de las ideas éticas de la sociedad. Por ejemplo, se consideraba moralmente correcto —y legal— comprar y poseer esclavos en la antigua Roma y Grecia, así como en Estados Unidos hasta el siglo XIX. Pero las opiniones éticas sobre si la esclavitud era moral o correcta cambiaron. La esclavitud se declaró ilegal en Estados Unidos cuando los que detentaban el poder pensaron que degradaba el sentido del ser humano, es decir, la esclavitud es una declaración sobre el valor de los seres humanos y sobre su derecho a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad. Si le niego estos derechos a otras personas, ¿cómo puedo afirmar que yo mismo tengo un derecho natural o "dado por Dios" a estas mismas cosas?

Más aún, ¿qué detiene a cualquier persona o grupo que adquiere suficiente poder para controlar los procesos legales y políticos de esclavizarme y negarme el derecho a ser feliz y tener propiedades? Al negar la libertad a otros, uno corre el riesgo de perderla también, así como robar a los demás abre la puerta para que me roben. "Trata a los demás como quieres ser tratado" es una máxima moral popular, y la aplicamos a muchas situaciones para decidir qué es correcto. A continuación profundizaremos en esta máxima.

Cambios en la ética a través del tiempo

Hay muchas conductas, como el asesinato, el robo, la esclavitud, la violación o conducir en estado de ebriedad, que en la actualidad la mayoría o todas las personas creemos que son inaceptables porque pueden afectar o dañar a otras personas y, por lo tanto, deben considerarse ilegales. Pero también hay muchas otras acciones y conductas cuya naturaleza ética está sujeta a disputas. Algunos piensan que ciertas conductas (como fumar o poseer armas de fuego) no son éticas y deberían ser ilegales. Otros argumentan que a los individuos o grupos les toca decidir si esas conductas son morales o no y, por lo tanto, si una conducta en particular debe considerarse legal.



La cárcel de Coldbath Fields, en Londres, alrededor de 1810. El sistema penal británico de esa época era muy severo: había más de 350 delitos por los que una persona podía ser ejecutada, entre ellos el robo de ovejas. Por fortuna, a medida que cambian las ideas éticas con el paso del tiempo, ocurre lo mismo con las leyes.

Puesto que las ideas éticas cambian con el tiempo, algunas personas comienzan a preguntarse si las leyes que declaran ilegales ciertas conductas son pertinentes en ese momento. Dicen que aunque una conducta se considere ilegal, no por eso carece de ética y la ley debería cambiarse. Por ejemplo, en Estados Unidos es ilegal poseer o fumar mariguana (cannabis). Para justificar la ley, se dice que fumar mariguana predispone a la gente a probar drogas más peligrosas. Cuando se adquiere el hábito de consumir drogas, la gente queda atrapada. Las drogas más potentes, como la mortal heroína, son altamente adictivas y la gente no puede dejar de tomarlas sin ayuda. Siendo así, el consumo de mariguana es una práctica carente de ética porque puede causar daños mayores.

Ahora bien, con la investigación médica se ha documentado que la mariguana es beneficiosa para quienes padecen ciertas enfermedades. Por ejemplo, quienes sufren cáncer y están sometidos a quimioterapia, y los enfermos de SIDA que toman medicinas fuertes, encuentran en la mariguana alivio para muchos efectos secundarios, como las náuseas y la falta de apetito. Sin embargo, en muchos estados de Estados Unidos es ilegal la prescripción de mariguana a estos pacientes, de modo que sus sufrimientos se alargan. Con todo, desde 1996 en 35 de esos estados se declaró legal recetar mariguana con fines médicos, aunque el gobierno federal ha tratado de detener las legislaciones estatales. Muchos ciudadanos cabildean actualmente para suavizar las leyes en contra del uso terapéutico de la mariguana, y en junio de 2004 la Suprema Corte de Estados Unidos aceptó escuchar la defensa del uso de la mariguana con fines médicos.[6] En Canadá hay un gran movimiento que busca despenalizar la mariguana. No se pretende volverla legal, sino eliminar la amenaza de quedar sujeto a proceso judicial incluso si no se le da un uso terapéutico. Actualmente en muchos países se lleva a cabo un debate ético intenso sobre el tema.

El punto importante a resaltar es que en tanto que las ideas éticas llevan a la promulgación de leyes y normas para impedir ciertos comportamientos o fomentar otros, las leyes en sí pueden cambiar o desaparecer, y de hecho lo hacen, conforme se modifican esas ideas éticas. En la Inglaterra de 1830 había más de 350 delitos por los que una persona podía ser ejecutada, entre ellos el robo de ovejas. Hoy no queda ninguno: la pena de muerte ya no es legal. Así, las reglas tanto legales como éticas son relativas: no hay criterios absolutos invariables que determinen cómo debemos comportarnos, por lo que todo el tiempo nos atoramos en dilemas morales. Por esta razón, siempre es necesario tomar decisiones que involucran a la ética.

La exposición anterior resalta un tema importante para comprender las relaciones entre ética, derecho y negocios. A comienzos del siglo, muchos escándalos asolaron a importantes compañías, como Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Tyco, Adelphia y otras. Fue evidente que los gerentes de algunas de estas compañías violaron la ley y se valieron de métodos ilegales para defraudar a los inversionistas. En Enron, el ex director financiero Andrew Fastow y su esposa se declararon culpables de falsear los libros de la compañía para extraer decenas de millones de dólares de Enron en beneficio propio.

En otros casos, algunos gerentes se aprovechan de las lagunas legales para desviar cantidades inmensas de capital de su compañía hacia sus fortunas personales. Por ejemplo, en WorldCom el ex director general Bernie Ebbers se valió de su posición para colocar a seis amigos suyos en el consejo administrativo que tiene 13 miembros. Aunque esto no es ilegal, resulta obvio pensar que esos amigos siempre actuarían en su favor. Gracias al apoyo de estas personas, Ebbers recibió enormes opciones de compra de acciones y un préstamo personal por más de 150 millones de dólares de WorldCom. A cambio, sus cómplices fueron bien recompensados por su trabajo como directores; por ejemplo, Ebbers les permitía usar los aviones privados de WorldCom a un costo mínimo, lo que les ahorró cientos de miles de dólares al año.[7]

A la luz de estos acontecimientos algunas personas afirmaron que los directivos "no hicieron nada ilegal", con lo que dieron a entender que como esas conductas no eran ilegales, tampoco carecían de ética. Pero que algo no sea ilegal *no* lo convierte en ético, y esas conductas fueron sin duda inmorales.[8] En muchos casos, las leyes se promulgan *más tarde* para cerrar las lagunas e impedir que personas sin ética, como Fastow y Ebbers, se aprovechen de ello para

beneficiarse en forma egoísta y a costa de los demás. Como la gente común y corriente, los gerentes deben enfrentar la necesidad de decidir qué es apropiado y qué no cuando utilizan los recursos de una compañía para producir bienes y servicios a los clientes.[9]

Los grupos de interés y la ética

Así como las personas tenemos que distinguir entre los actos correctos y los incorrectos, las compañías deben hacer otro tanto. Cuando la ley no especifica cómo deben conducirse las empresas, los gerentes deben decidir cuál es la conducta correcta o ética respecto a las personas y grupos afectados por sus acciones. ¿Qué personas y grupos se ven afectados por las decisiones comerciales de una empresa? Si una empresa se conduce de manera ética, ¿qué beneficios le trae a la gente y la sociedad? Por el contrario, ¿qué daños causan a las personas las acciones contrarias a la ética que realiza una compañía?

grupos de interés Personas y grupos que proveen a una compañía de recursos productivos; en consecuencia, tienen un derecho y un interés en ésta.

Las personas y grupos que son susceptibles de verse afectados por el comportamiento de una empresa y sus gerentes se llaman grupos de interés. Los **grupos de interés** proveen a una compañía de recursos productivos; en consecuencia, tienen un derecho y un interés en ésta.[10] Como los interesados se ven beneficiados o perjudicados por las acciones de una compañía, la ética de ésta y de sus gerentes es importante para ellos. ¿Quiénes son los principales interesados de una empresa? ¿Qué aportan a la compañía y qué piden a cambio? A continuación examinaremos las demandas de los interesados: los accionistas, gerentes, empleados, proveedores y distribuidores, clientes y la comunidad, sociedad y nación (véase figura 4.1).

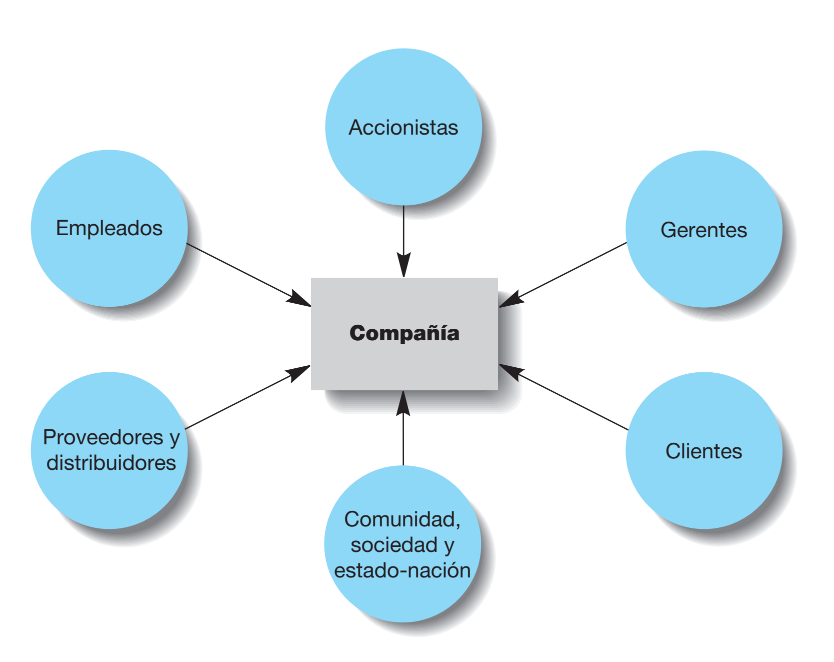
Accionistas

OA2 Distinguir las reclamaciones de los diversos grupos de interés que se ven afectados por los actos de los gerentes y sus compañías.

Los accionistas tienen un derecho en una compañía porque cuando compran una acción o participación se convierten en propietarios. Cuando el fundador de una compañía decide constituir en sociedad su empresa para reunir capital, se expiden participaciones de la compañía. Las acciones garantizan a los compradores la propiedad de cierto porcentaje de la compañía y el derecho a recibir dividendos futuros por las acciones. Por ejemplo, en diciembre de 2004, Microsoft decidió pagar a los propietarios de sus cinco mil millones de acciones una cantidad récord de 32 000 millones de dólares en dividendos. Bill Gates recibió 3 300 millones de dólares en dividendos por sus acciones y donó este dinero a la Fundación Bill y Melinda Gates, a la que según se dice ha donado más de 30 000 millones de dólares hasta la fecha, con la promesa de donar mucho más en el futuro; lo mismo ha hecho Warren Buffet, que en 2006 se comprometió a donar por lo menos 30 000 millones de dólares a la Fundación Gates en la próxima década. Los dos hombres más ricos del mundo han decidido donar una gran parte de su riqueza a causas éticas globales, en particular para contribuir a resolver problemas de salud, como la desnutrición, la malaria, la tuberculosis y el SIDA.

Los accionistas están interesados en la operación de la compañía porque quieren llevar al máximo el rendimiento de su inversión. Así, vigilan a la empresa y a sus directores para verificar que éstos trabajen con esmero para aumentar la rentabilidad de aquélla.[11] Los accionistas también quieren asegurarse de que los gerentes se conducen de manera ética y no ponen en peligro el capital de los inversionistas con acciones que puedan dañar la reputación de la empresa. Los directivos de compañías como WorldCom, Brocade Communications y Enron actuaron por puro interés personal a costa de los grupos de interés. Como resultado de los actos carentes de ética por parte de los gerentes de estas empresas, en 2006 el ex director general de WorldCom, Bernie Ebbers, fue sentenciado a cumplir una larga condena en la cárcel, lo mismo que Jeffrey Skilling, el principal ex ejecutivo de Enron. Además, en 2008, se sentenció al primero de una larga fila de gerentes de alto nivel de muchas compañías que han sido acusados de antedatar las opciones de compra de acciones para inflar su riqueza personal a costa de los accionistas. Gregory Reyes, ex director general de Brocade Communications, fue declarado culpable de antedatar ilegalmente las opciones de compra de acciones, gracias a lo cual él y los altos ejecutivos de la empresa recibieron decenas de millones de dólares de ingreso extra no derivado del trabajo. Se le sentenció a 21 meses de cárcel y tuvo que pagar una multa de 15 millones de dólares.[12]

Figura 4.1
Grupos de interés de las compañías



Gerentes

Los gerentes son un grupo de interés crucial porque son responsables de manejar el capital financiero y los recursos humanos de una compañía para mejorar su desempeño y, gracias a ello, incrementar el precio de sus acciones.[13] Los gerentes tienen cierto derecho en la organización porque aportan sus capacidades, destrezas y experiencias. Tienen derecho a esperar un buen rendimiento o remuneración por invertir su capital humano en mejorar el desempeño de una compañía. Esta remuneración incluye un buen salario y prestaciones, la expectativa de ascender y hacer carrera, así como acceder a opciones de compra de acciones y bonos vinculados con el desempeño de la compañía.

Los gerentes son el grupo de interés con la responsabilidad de decidir qué metas debe perseguir la organización para beneficiar a todos los interesados y cómo utilizar de manera más eficiente los recursos para alcanzar esas metas. A menudo para tomar esas decisiones, los gerentes tienen que hacer malabares para velar por los intereses de diferentes grupos, incluyendo los propios.[14] A veces sus decisiones son difíciles y exigen que defiendan valores éticos, cuando las decisiones que benefician a unos grupos (como los gerentes y accionistas) dañan a otros (como los trabajadores y la comunidad). Por ejemplo, en las crisis económicas o cuando una empresa no tiene un rendimiento satisfactorio, los despidos reducen los costos (lo que beneficia a los accionistas) a expensas de los empleados que pierden su empleo. Recientemente muchos directivos estadounidenses han enfrentado esta decisión tan difícil. En promedio, casi 1.6 millones de empleados, de una población total de 140 millones de trabajadores resultan afectados por los despidos masivos en Estados Unidos;[15] un millón de empleos de Estados Unidos, Europa y Japón se subcontrataron en Asia en 2006, y otro millón a partir de entonces.[16] Las decisiones de despidos siempre son difíciles porque imponen una carga pesada a los trabajadores, sus familias y las comunidades locales, además de que la organización se queda sin las aportaciones de empleados valiosos. Cuando se toman estas decisiones (beneficiar a unos grupos a expensas de otros), la ética entra en juego.

Como vimos en el capítulo 1, los gerentes deben estar motivados y recibir incentivos para esforzarse en interés de los accionistas. Su comportamiento también debe ser examinado



Altos ejecutivos, entre ellos Angelo Mozilo de Countryside Mortage y Stanley O'Neal de Merrill Lynch, rinden testimonio ante el senador Henry Waxman en 2008 sobre el tema de los exorbitantes paquetes de remuneración que se siguen pagando en su totalidad a los directores generales a pesar de que estas compañías perdieron miles de millones de dólares.

para verificar que no se comporten de manera ilegal o poco ética ni que tengan objetivos que constituyan un riesgo para los accionistas de la compañía.[17] Por desgracia, a comienzos de este siglo vimos con qué facilidad los directivos encontraron los medios de perseguir implacablemente sus intereses egoístas para dañar a accionistas y empleados, porque las leyes y normas no son bastante duras para obligarlos a adoptar una conducta ética.

En pocas palabras, el problema ha sido que en muchas compañías hay gerentes corruptos que no se enfocan en acumular capital para la compañía y riqueza para los accionistas, sino en maximizar su *capital y riqueza personales.* Con la intención de prevenir nuevos escándalos, la Securities and Exchange Commission (SEC), la principal vigilante gubernamental de las empresas en Estados Unidos, comenzó a modificar las reglas que rigen las relaciones de una compañía con su auditor, así como las normas sobre opciones de compra de acciones e incrementó el poder de los directores externos para investigar al director general. La meta de la SEC es que muchas actividades que anteriormente sólo eran consideradas conductas poco éticas, sean ilegales en el futuro próximo. Por ejemplo, las compañías ahora tienen la obligación de informar a los accionistas el valor de las opciones de compra de acciones que entregan a sus altos ejecutivos y directores, así como cuándo les entregan estas opciones, y esto indica en cuánto se reducen las utilidades de la compañía a causa de estos pagos. En la actualidad se puede procesar judicialmente a los gerentes y directores que disfrazan o tratan de ocultar estos pagos. En 2007, Christopher Cox, presidente de la SEC, anunció nuevas reglas que requerirán que las compañías den a conocer a los inversionistas numerosos detalles de los paquetes de remuneración de los ejecutivos; los consejos de administración de muchas empresas han dejado de otorgar privilegios especiales a los directores generales, como viajes personales gratis en jet privados, membresía en clubes campestres exclusivos y hospedaje de lujo en "viajes de negocios".

Por cierto, muchos expertos aseguran que la remuneración que se da a los altos directivos, especialmente al director general y al director de operaciones, se salieron de control en esta década de 2000. Los altos directivos son los nuevos "aristócratas" de nuestros días; gracias a su capacidad de influir en el consejo de administración y aumentar sus propios sueldos han amasado fortunas personales de cientos de millones de dólares. Por ejemplo, según un estudio realizado por la Reserva Federal de Estados Unidos, los directores generales ganan en la

actualidad casi 600 veces más que un trabajador promedio, en comparación con alrededor de 40 veces en 1980, lo que representa un incremento pasmoso. Michael Eisner, ex director general de Disney, recibió más de mil millones de dólares en opciones de compra de acciones. Jack Welch, ex director general de General Electric y uno de los gerentes más admirados en Estados Unidos, recibió más de 500 millones de dólares en opciones de compra de acciones de GE como pago por sus servicios. Y Bob Nardelli, ex director general de Home Depot, recibió más de 200 millones de dólares en salario, gratificaciones, acciones, opciones de compra de acciones y otras prestaciones durante el periodo en que el precio de las acciones de Home Depot se redujo 13%. Cuando se vio obligado a renunciar a la compañía en 2007, también recibió 150 millones de dólares como finiquito por retiro anticipado, que se había acordado previamente.

¿Es ético que los altos directivos reciban sumas tan vastas de parte de sus empresas? ¿Realmente se las han ganado? Recuerde que este dinero podría haber ido a las manos de los accionistas en forma de dividendos. También podría servir para cerrar la enorme brecha salarial entre los de arriba y los de abajo en el escalafón. Muchos afirman que la creciente disparidad entre las remuneraciones dadas a los directores generales y los demás empleados es inmoral y debe ser regulada. El pago de los directores generales se ha incrementado tanto porque ellos fijan y controlan los bonos y salarios de los demás. Pueden hacerlo porque ocupan un lugar en los consejos de administración de otras compañías, como directores externos, y así controlan los salarios y las opciones de compra de acciones que se pagan a otros directores generales. Como se desprende del ejemplo de Bernie Ebbers de WorldCom, que mencionamos antes, cuando un director general puede controlar y elegir muchos directores externos, también puede abusar de su poder. Otros argumentan que como los altos directivos cumplen una función tan importante en la acumulación de capital y riqueza de la empresa, merecen una parte sustancial en las utilidades. Por ejemplo, Jack Welch se merece sus 500 millones de dólares porque creó cientos de miles de millones de dólares de riqueza para los accionistas. Algunos estudios de investigación recientes indican que las empresas donde la remuneración del director general incluye un gran porcentaje de opciones de compra de acciones tienden a experimentar grandes pérdidas con mayor frecuencia que grandes ganancias y que, en promedio, el desempeño de la compañía mejora conforme disminuye el uso de opciones de compra de acciones.[18]

El debate sobre cuánto hay que pagar a los directores generales y otros altos directivos ha alcanzado un punto álgido, en especial porque la crisis de las hipotecas subprime que comenzó en 2007 puso al descubierto cuánto dinero seguían ganando los directores generales de las empresas con problemas financieros a pesar de que el rendimiento y el precio de las acciones de sus compañías se desplomaban. El Comité de Supervisión y Reforma Gubernamental del Congreso de Estados Unidos, presidido por el senador Henry Waxman, que se reunió para examinar el problema de las exorbitantes remuneraciones que se pagaban a los ejecutivos, destacó primero que la revista *Forbes* había estimado que, en promedio, los directores generales de las 500 compañías más importantes ganaron 15.2 millones en 2006, lo que representa un incremento de 38% respecto a 2005.[19] Entonces, Waxman procedió a interrogar a los directores generales de los gigantes financieros Countrywide Mortgage y Merrill Lynch sobre cómo justificaban sus elevados salarios en un momento en que sus compañías perdían miles de millones de dólares y el valor de sus acciones se estaba desplomando. Señaló, por ejemplo, que Countrywide sufrió pérdidas de más de 1 700 millones de dólares en 2007 y que las acciones de la compañía habían perdido 80% de su valor. Sin embargo, en el mismo periodo, el director general Angelo Mozilo recibió un salario de 1.9 millones de dólares, 20 millones de dólares más en adjudicaciones de acciones dependientes del desempeño y vendió 121 millones de dólares en acciones que ya le habían dado antes de la caída de los precios. Asimismo, durante 2007 Merrill Lynch registró 18 000 millones de dólares en pérdidas relacionadas con las hipotecas subprime de alto riesgo, pero su ex director general Stanley O'Neal recibió un paquete de retiro de 161 millones de dólares cuando se vio forzado a dejar su cargo en 2007. El comité hizo hincapié en que si la compañía hubiera despedido a O'Neal por su mal desempeño como gerente en lugar de permitirle jubilarse, éste no habría tenido derecho a los 131 millones de dólares del paquete de acciones y opciones sobre las que no tenía derechos adquiridos.[20] Sin embargo, la cuestión de cuánto es una remuneración justa para los altos ejecutivos no se limita en exclusiva a las empresas con fines de lucro; es uno de los muchos problemas que enfrentan también las organizaciones no lucrativas, como se explica en la siguiente sección, "Ética en acción".



Ética en acción

La ética de algunas organizaciones sin fines de lucro no es muy buena

Los numerosos escándalos que han afectado a las compañías en la presente década podrían indicar que el tema de la ética es importante sólo para las compañías que trabajan para obtener utilidades, pero no es así. Existen 1.8 millones de organizaciones privadas sin fines de lucro, dedicadas a la beneficencia o a la filantropía, en Estados Unidos, y las acusaciones de que sus gerentes han actuado de manera poco ética e incluso ilegal han aumentado desde principios de este siglo. Por ejemplo, muchos estados y el gobierno federal están investigando los enormes salarios que ganan los altos ejecutivos de las instituciones de beneficencia. Uno de los factores que dio origen a estas investigaciones fue la revelación que la Bolsa de Valores de Nueva York, que se clasifica como una organización de beneficencia, pagó a Richard A. Grasso, uno de sus altos ejecutivos que cayó en el descrédito, más de 187 millones de dólares en prestaciones de pensión. Resulta que más de 200 organizaciones sin fines de lucro pagan a sus altos ejecutivos más de un millón de dólares al año en salarios y que los miembros de las mesas directivas o consejos de administración de muchas de estas organizaciones también disfrutan de espléndidas prestaciones y remuneración por su asistencia a las reuniones. Además, a diferencia de las empresas lucrativas, a las que la ley les exige presentar informes detallados de sus operaciones a los accionistas, las organizaciones sin fines de lucro no tienen accionistas, por lo que las leyes que rigen la divulgación de información son mucho más débiles. Como resultado, los consejeros y los altos funcionarios tienen mucha flexibilidad para decidir cómo gastarán los recursos de la organización y existe poca supervisión. Para subsanar esta situación, muchos estados y el gobierno federal están pensando en promulgar nuevas leyes que sujeten a las organizaciones sin fines de lucro a normas y reglamentos estrictos, al estilo de los previstos en la ley Sarbanes-Oxley, que exigen dar a conocer asuntos relacionados con la remuneración ejecutiva y la integridad financiera. También se está trabajando en fortalecer la autoridad legal del Servicio de Impuestos Internos (Internal Revenue Service, IRS) para que supervise los gastos de las organizaciones no lucrativas y darle facultades para examinar cómo estas organizaciones gastan sus recursos en la remuneración y prestaciones que pagan a sus directivos y consejeros.

Los expertos esperan que la introducción de nuevas normas y reglamentos para supervisar y vigilar cómo gastan sus fondos las organizaciones sin fines de lucro dé por resultado la creación de mucho más valor de los fondos que entregan los donadores. Después de todo, cada centavo que se gasta en administrar la organización es un centavo que se usa para ayudar a la gente (o causa) a la que estaba destinado el dinero. Se presentan problemas éticos mayores porque algunas organizaciones de beneficencia mal dirigidas gastan 70 centavos de cada dólar en cubrir los costos de administración. Además, se levantaron muchas acusaciones contra algunas organizaciones de beneficencia, como la Cruz Roja, por hacer mal uso de cientos de millones de dólares que recibieron en donativos después del huracán Katrina. Se han realizado cambios importantes en la Cruz Roja para resolver estos problemas, como se explica en el capítulo 9. Es evidente que los directivos y gerentes de todas las organizaciones necesitan considerar con cuidado los aspectos éticos que intervienen en la toma de decisiones.

Empleados

Los empleados de una compañía son los cientos de miles de personas que trabajan en sus departamentos y desempeñan funciones como investigación, ventas y manufactura. Los empleados esperan recibir una remuneración correspondiente con su desempeño. Para que la compañía tenga un comportamiento ético hacia sus empleados y satisfaga sus expectativas, crea una estructura ocupacional que los remunera de forma justa y equitativa por sus contribuciones. Por ejemplo, las compañías tienen que establecer sistemas de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración que no discriminen empleados y que los trabajadores consideren justos.

Proveedores y distribuidores

Ninguna empresa opera sola, sino que es una red de relaciones con otras compañías que proveen insumos (como materias primas, refacciones, mano de obra y clientes) que necesita para

operar. También depende de intermediarios, como mayoristas y minoristas, que distribuyan sus productos a los clientes finales. Los proveedores esperan ser pagados pronto y bien por sus insumos; los distribuidores esperan recibir productos de calidad a los precios establecidos.

Aquí también surgen muchos problemas éticos referentes a los contratos y las relaciones de la compañía con sus proveedores y distribuidores. Los temas importantes sobre cómo y cuándo se hacen los pagos o sobre las especificaciones de calidad de los productos se rigen mediante las disposiciones de los contratos legales que firma la empresa con sus proveedores y distribuidores. Muchos otros asuntos tienen que ver con la ética comercial. Por ejemplo, numerosos productos vendidos en tiendas estadounidenses fueron producidos en países que no tienen las normas y leyes de Estados Unidos para proteger a los trabajadores que los fabrican. Todas las compañías deben adoptar una postura ética sobre cómo obtienen y fabrican los productos que venden. Por lo regular esta posición se publica en el sitio electrónico de la compañía. En la tabla 4.1 se presenta parte de la declaración de Gap sobre sus consideraciones en torno de la ética global (www.gapinc.com).

Tabla 4.1

Algunos principios del Código de conducta para los proveedores de Gap

Como condición para hacer negocios con Gap Inc., toda fábrica debe cumplir con este código de conducta para los proveedores. Gap Inc. seguirá creando sistemas de vigilancia para evaluar y garantizar el apego a este código. Si Gap Inc. determina que una fábrica ha infringido el código, puede dar por terminadas sus relaciones comerciales con ésta o exigirle que implante un plan para corregir la situación. Si se recomiendan medidas correctivas pero éstas no son aplicadas, Gap Inc. suspenderá la colocación futura de pedidos y puede dar por cancelada la producción actual.

I. Principios generales

Las fábricas que producen artículos para Gap Inc. operarán con estricto apego a las leyes de sus respectivos países y a otras leyes, reglas y normas aplicables.

II. Ambiente

Las fábricas deben obedecer las leyes y normas ambientales aplicables. Cuando esos requisitos sean menos rigurosos que los de Gap Inc., se exhorta a las fábricas a cumplir con los criterios establecidos en la declaración de principios ambientales de Gap Inc.

III. Discriminación

Las fábricas emplearán trabajadores de acuerdo con su capacidad para ocupar su puesto, sin consideraciones de raza, color, sexo, nacionalidad, religión, edad, estado civil o situación de maternidad.

IV. Trabajos forzados

Las fábricas no ocuparán presos, trabajadores temporales ni personas sometidas a trabajos forzados.

V. Trabajo infantil

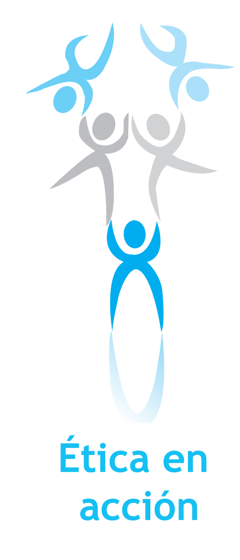
Las fábricas emplearán únicamente trabajadores que cumplan con los requisitos mínimos legales de edad o que tengan por lo menos 14 años, lo que sea mayor. Las fábricas también deben obedecer otras leyes aplicables al trabajo infantil. Se exhorta a las fábricas a establecer programas legales de aprendizaje con propósitos educativos para sus trabajadores, siempre que los participantes cumplan con la norma mínima de 14 años de edad de Gap Inc. y con la edad legal mínima requerida.

VI. Salarios y horarios

Las fábricas fijarán horarios, salarios y pago de tiempo extra en concordancia con las leyes aplicables. Se pagará a los trabajadores por lo menos el salario mínimo legal o un salario que concuerde con los estándares de la industria local, lo que sea mayor. Aunque se entiende que a veces se requieren horas extras en la confección de prendas de vestir, las fábricas realizarán sus operaciones de manera que limiten este tiempo extra a un monto que asegure condiciones laborales humanitarias y productivas.

Clientes

Por lo regular se ve a los clientes como el principal grupo de interés, porque si una compañía no puede atraerlos para que compren sus productos, el negocio quiebra. Así, gerentes y empleados deben trabajar para aumentar la eficiencia y la eficacia con el fin de tener clientes leales y atraer otros nuevos. Para conseguirlo, venden productos de calidad a precios justos y proporcionan un buen servicio posterior a la venta. También se esfuerzan por mejorar sus productos constantemente y ofrecer garantías a los clientes de la integridad de sus productos, como Whole Foods Market, cuyo caso se presenta en la siguiente sección de "Ética en acción".



Ética en acción

Whole Foods Market practica lo que se predica

La cadena de supermercados Whole Foods Market fue fundada por dos hippies en Austin, Texas, en 1978 como una tienda de alimentos naturistas contracultural. En la actualidad es el principal minorista mundial de alimentos naturales y orgánicos, con más de 270 tiendas en América del Norte y el Reino Unido. Whole Foods se especializa en la venta de carne de res y aves de corral, frutas y verduras libres de sustancias químicas y fármacos; cada uno de sus productos es lo "más puro" posible, lo que significa que Whole Foods selecciona los que están menos adulterados por aditivos artificiales, edulcorantes, colorantes y conservadores. A pesar de que cobra precios altos por sus productos puros, las ventas por tienda están creciendo con rapidez y la empresa planea duplicar tanto el número de tiendas como los 5 000 millones de dólares de ingresos en 2010.[21] ¿Por qué ha tenido tanto éxito Whole Foods? Según el fundador y director general John Mackey, el éxito se debe a los principios que estableció para administrar su empresa desde el comienzo: principios fundados en la necesidad de comportarse de manera ética y socialmente responsable con todos los grupos de interés que tienen relación con su empresa. La manera en que Whole Foods ve sus responsabilidades con los grupos de interés y su enfoque ético en los negocios se ilustra en la figura 4.2.



¿Dónde gastamos el dinero destinado a la compra de alimentos? La meta de Whole Foods Market es que las compras sean una experiencia divertida y socialmente responsable. El dinero de los clientes sustenta una organización que supervisa a los proveedores, premia a los empleados y trata de reducir el efecto que produce en el ambiente.

Mackey afirma que formó su empresa por tres razones: divertirse, ganar dinero y contribuir al bienestar de otras personas.[22] La misión de la compañía se basa en la responsabilidad colectiva de sus miembros para con el bienestar de la gente y los grupos que afecta, sus *grupos de interés*; en orden de prioridad, en Whole Foods están los clientes, miembros del equipo, inversionistas, proveedores, la comunidad y el ambiente natural. Mackey mide el éxito de la compañía con base en cómo satisface las necesidades de estos grupos de interés. Su postura ética hacia los clientes consiste en garantizar que los productos de Whole Foods son 100% orgánicos, no contienen hormonas, o son exactamente lo que se dice. Para cumplir esta promesa, Whole Foods insiste en que sus proveedores observen también una conducta ética para tener la certeza, por ejemplo, de que la carne que vende en sus tiendas sea de vacas que se alimentaron de pasto, no de maíz en comederos industriales, y que el pollo sea de aves de granja y no de gallinas que han sido confinadas a jaulas diminutas que impiden el más mínimo movimiento.

El enfoque administrativo usado con los "miembros del equipo", como Whole Foods llama a los empleados, también se basa en una postura ética bien definida. Mackey comenta:

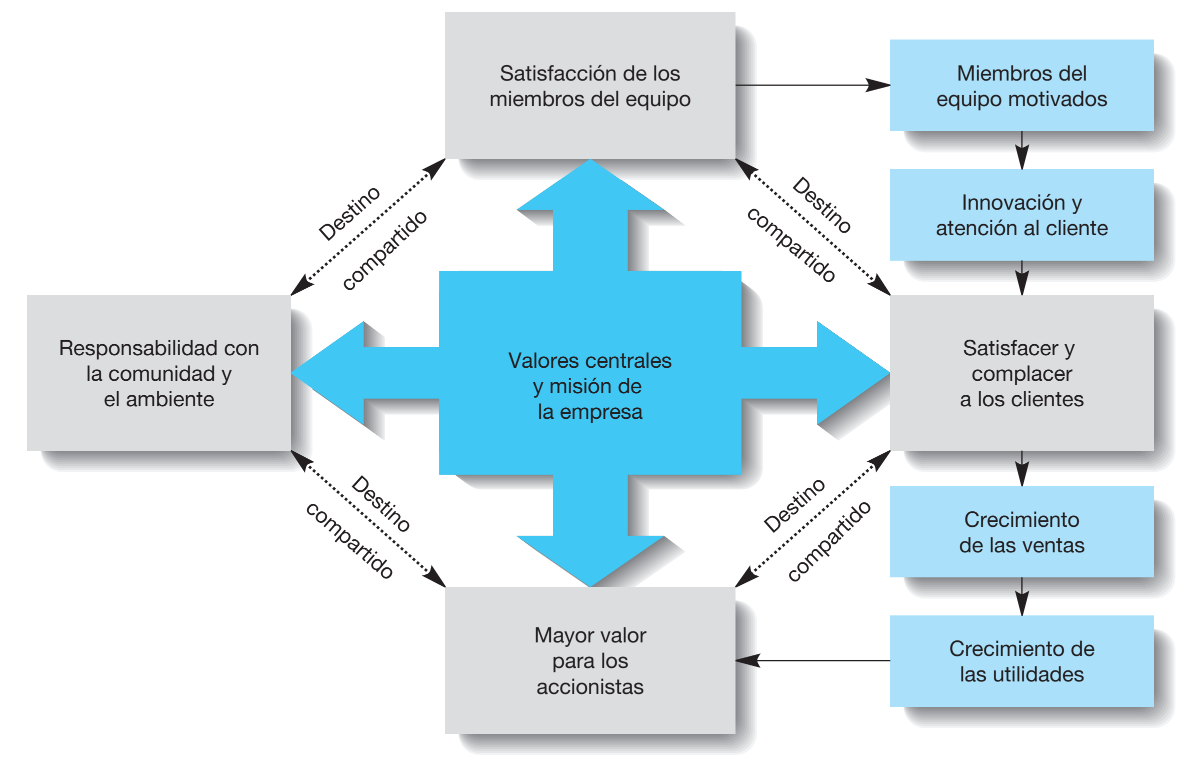
"En Whole Foods hacemos mucho hincapié en la parte de la misión de la compañía que se refiere a la 'persona integral'. Creemos en apoyar a los miembros de nuestro equipo para que crezcan como individuos y lleguen a ser 'personas integrales'. Permitimos un nivel muy alto de iniciativa personal en Whole Foods, y por eso nuestra empresa es tan innovadora y creativa".[23] Mackey asegura que cada supermercado de la cadena es único porque en cada uno los miembros del equipo experimentan constantemente en nuevas y mejores maneras de atender a los clientes y mejorar su bienestar. Conforme los miembros del equipo aprenden, se "realizan" o desarrollan, y este incremento de su propio bienestar se traduce en el deseo de incrementar el bienestar de otros grupos de interés.

Por último, los firmes puntos de vista de Mackey sobre la ética y la responsabilidad social también convienen a los accionistas. Mackey no cree que el objeto de tener un negocio sea ante todo maximizar las utilidades de los accionistas; siempre antepone a los clientes. Sin embargo, está convencido de que si las compañías observan una conducta ética y se esfuerzan por satisfacer las necesidades de los clientes y empleados, al mismo tiempo satisfarán las necesidades de los inversionistas, porque las utilidades son el resultado de tener clientes leales y empleados comprometidos. En efecto, desde que Whole Foods emitió las primeras acciones para venta al público en 1992, el valor de dichas acciones ha aumentado 25 veces.[24] Es evidente que asumir una postura firme en cuanto a la ética y la responsabilidad ha funcionado bien hasta ahora en Whole Foods.

A los clientes, muchas leyes los protegen de empresas que tratan de venderles productos peligrosos o de mala calidad. Hay leyes que permiten a los clientes demandar a las compañías cuyo producto les cause lesiones o perjuicios, como una llanta o un coche defectuosos. Otras leyes obligan a las compañías a manifestar claramente las tasas de interés que cargan sobre

Figura 4.2

Manera en que Whole Food ve sus responsabilidades con los grupos de interés y su enfoque ético en los negocios



Fuente: www.wholefoodsmarket.com.

las compras, un costo oculto que los clientes no suelen considerar en sus decisiones de compra. Cada año son demandadas miles de empresas por infringir estas leyes, así que “cuídate, consumidor” es una regla importante que deben seguir los clientes cuando adquieren bienes y servicios.

Comunidad, sociedad y nación

Las decisiones que toman las empresas y sus gerentes afectan aspectos de las comunidades, sociedades y naciones donde operan. Al hablar de *comunidad* se hace referencia a las ubicaciones físicas, como pueblos o ciudades, o bien los entornos sociales o los vecindarios étnicos en que se ubican las compañías. Una comunidad proporciona a una compañía la infraestructura física y social que le permite funcionar, los servicios públicos y la mano de obra, los hogares donde viven sus gerentes y empleados, así como las escuelas, universidades y hospitales que satisfacen sus necesidades, etcétera.

Mediante los salarios, sueldos e impuestos que paga, una compañía contribuye a la economía del pueblo o región, y con frecuencia determina si una comunidad es próspera o se arruina. Del mismo modo, una compañía incide en la prosperidad de una sociedad o nación y, puesto que la compañía participa en el comercio mundial, también influye en la prosperidad de todos los países en que opera y, con ello, en la economía del mundo. Ya abordamos, por ejemplo, los diversos temas que rodean a la subcontratación internacional y la pérdida de fuentes de trabajo en Estados Unidos.

Aunque el efecto individual de la operación, por ejemplo, de un solo restaurante McDonald’s sea pequeño, el efecto sumado de los negocios de todos los McDonald’s y otras compañías de comida rápida es enorme. Sólo en Estados Unidos, más de 500 mil personas trabajan en ese sector de la economía y muchos miles de proveedores, como granjeros, fabricantes de vasos de papel, constructores, etcétera, viven del sector. No es de sorprender que la ética de las empresas de comida rápida sea vigilada atentamente. Este sector es el mayor cabildero en contra de los esfuerzos por aumentar el salario mínimo nacional en Estados Unidos (que aumentó de 5.15 dólares, cifra que no había cambiado desde 1997, a 7.25 dólares la hora en 2009), por ejemplo, porque tal incremento repercutiría sustancialmente en sus costos de operación. Sin embargo, en respuesta a las protestas relacionadas con los pollos criados en jaulas en las que no pueden batir las alas, McDonald’s, que es el mayor comprador de huevos en Estados Unidos, expidió nuevas normas éticas sobre el tamaño de las jaulas y temas afines, a las que deben adherirse los proveedores de huevos para seguir haciendo negocios con la compañía. ¿Qué reglas éticas sigue McDonald’s cuando establece su posición acerca del salario mínimo o el tamaño mínimo de las jaulas?

La ética en los negocios también es importante porque el fracaso de una compañía puede tener efectos catastróficos en toda la comunidad; un deterioro general de la actividad comercial afecta a toda una nación. Por ejemplo, la decisión de una compañía grande de retirarse de una comunidad pone en grave peligro el futuro de ésta. Algunas compañías tratan de mejorar sus utilidades con actos que, aunque no sean ilegales, dañan a comunidades y naciones. Algunos de esos actos tienen que ver con la contaminación. Por ejemplo, para reducir sus costos muchas compañías estadounidenses llevan sus desechos en camión hasta México, al río Bravo, donde es legal descargarlos. Estas descargas contaminan el río del lado mexicano, pero los efectos se sienten cada vez más en el lado estadounidense.

Reglas para tomar decisiones éticas

Cuando se adopta el punto de vista de un grupo de interés, surgen múltiples preguntas sobre la ética de una compañía.[25] ¿Cuál es la forma apropiada de manejar los reclamos de todos los grupos de interés? Por ejemplo, las decisiones de una compañía que favorecen a un grupo, probablemente lesionan los intereses de otros.[26] En el corto plazo, los altos precios de venta generan grandes rendimientos a los accionistas y mayores salarios a los gerentes, pero si después de un tiempo los clientes le compran a otras compañías que ofrecen productos más baratos, el resultado será la reducción de las ventas, despidos de empleados y la decadencia de las comunidades que sostienen las actividades comerciales de la compañía que vende a precios caros.

Cuando las empresas se conducen de manera ética, sus grupos de interés las apoyan. Por ejemplo, los bancos están dispuestos a prestarles capital, atraen a candidatos de empleo calificados y siempre hay nuevos clientes que se interesan en sus productos. Las compañías éticas crecen y se expanden con el paso del tiempo y todos sus grupos se benefician. El resultado de una conducta carente de ética es la pérdida de reputación y recursos, accionistas que venden su participación, gerentes y empleados capaces que renuncian y clientes que prefieren adquirir los productos de compañías con mejor reputación.

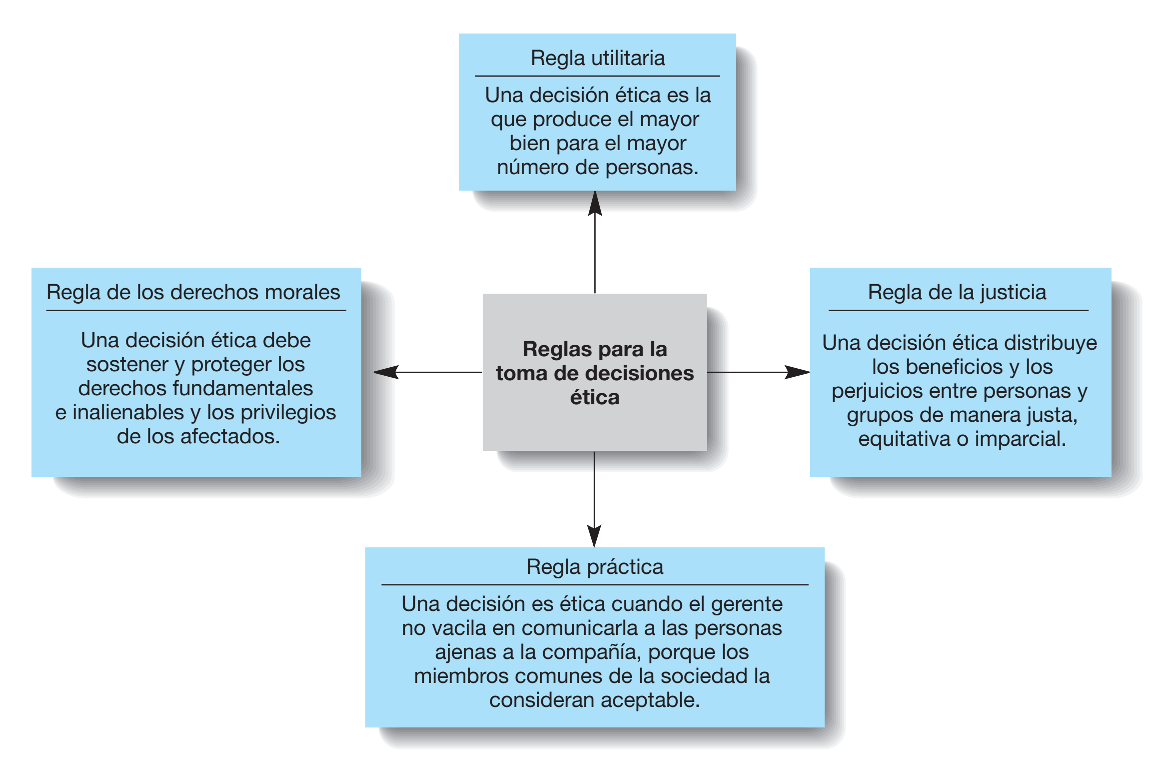
Al tomar decisiones comerciales, los gerentes deben tomar en cuenta las posturas de todos los interesados.[27] Para ayudarse ellos mismos y ayudar a los empleados a tomar decisiones éticas y a mostrar una conducta que beneficie a los interesados, los gerentes pueden aplicar cuatro principios o reglas éticas para analizar los efectos de sus decisiones en estos últimos: *utilitaria, de derechos morales, de justicia* y *práctica* (véase figura 4.3).[28] Estas reglas son guías útiles para que los gerentes decidan cuál es el comportamiento adecuado en situaciones en que es necesario equilibrar el interés de su compañía con lo que quieren sus grupos de interés. Recuerde que las decisiones correctas llevarán los recursos donde sean aprovechados para generar el mayor valor. Si todas las compañías toman las decisiones correctas, todos los grupos de interés se beneficiarán a la larga.[29]

regla utilitaria Una decisión ética es aquella que produce el mayor bien para el mayor número de personas.

REGLA UTILITARIA La **regla utilitaria** dicta que una decisión ética produce el mayor bien para el mayor número de personas. Para decidir cuál es el curso de acción empresarial más ético, los gerentes deben empezar por considerar qué beneficios o perjuicios tendrían en los grupos de interés todas las posibilidades de acción de la empresa. Luego escogen la que genera los mayores beneficios o bien la que produce los menores perjuicios.[30]

El dilema ético que enfrentan los gerentes es cómo medir los beneficios y los perjuicios de cada grupo de interés. Además, ¿cómo evaluar los derechos de los diversos grupos y cuál es la importancia relativa de cada uno a la hora de tomar una decisión? Si los accionistas son los dueños de la empresa, ¿sus derechos deben tener primacía sobre los derechos de los empleados? Un caso es si los gerentes deben decidir entre subcontratar su producción en el extranjero para reducir costos y abatir los precios (y así favorecer a los clientes), o

Figura 4.3
Cuatro reglas éticas



mantener la producción en su propio país aunque les cueste más. La decisión de la subcontratación en países extranjeros beneficia a los accionistas y a los clientes, pero producirá muchos despidos que perjudicarán a los empleados y a las comunidades donde éstos viven. En una sociedad capitalista, los intereses de los accionistas se anteponen a los intereses de los empleados, así que la producción se contrata en el extranjero. A menudo ésta se considera una decisión ética, porque en el largo plazo la alternativa (la producción nacional) haría que las empresas quebraran, lo que causaría un daño mayor a todos los grupos de interés.

OA3 Describir cuatro reglas para que las compañías y sus gerentes observen una conducta ética.

regla de los derechos morales Una decisión ética sostiene y defiende de la mejor manera los derechos fundamentales o inalienables y los privilegios de los afectados.

REGLA DE LOS DERECHOS MORALES Según la **regla de los derechos morales**, una decisión ética sostiene y defiende de la mejor manera los derechos fundamentales o inalienables y los privilegios de los afectados. Por ejemplo, las decisiones éticas protegen los derechos de las personas a la libertad, vida y seguridad, propiedad, libertad de expresión y libertad de credo. La máxima "Trata a los demás como quieres que te traten" es un principio de derechos morales que los gerentes deben seguir cuando deciden qué derechos defender. Los clientes también deben considerar los derechos de las compañías y las personas que crean los productos que quieren consumir (véase el recuadro "Ética en acción", "Piratería digital, ética y Napster").

Desde el punto de vista de los derechos morales, los gerentes deben comparar distintos cursos de acción comercial de acuerdo con la forma en que éstos afectarán los derechos de los grupos de interés. A continuación deben escoger el curso que proteja y defienda mejor los derechos de *todos* los accionistas. Por ejemplo, las decisiones que puedan significar un peligro grave para la salud o la seguridad de los empleados o clientes son opciones claramente contrarias a la ética.

El dilema ético para los gerentes es que las decisiones que protegen los derechos de unos grupos de interés por lo regular perjudican a los otros. ¿Cómo escoger a qué grupo proteger? Un ejemplo es decidir si es ético espiar a los empleados o revisarlos cuando se van para impedir los robos. ¿Acaso el derecho de los empleados a la privacidad supera el derecho de la organización a defender su propiedad? Supongamos que, por sus problemas personales, un colega llega tarde y se va antes, por lo que usted debe asumir su carga de trabajo. ¿Se lo cuenta usted al jefe, aunque sabe que probablemente despida a su compañero?

regla de la justicia Una decisión ética distribuye los beneficios y los perjuicios entre personas y grupos de manera justa, equitativa o imparcial.

REGLA DE LA JUSTICIA La **regla de la justicia** dicta que una decisión ética es la que distribuye los beneficios y los perjuicios entre personas y grupos de manera justa, equitativa o imparcial. Los gerentes deben comparar los cursos de acción de acuerdo con el grado en que desembocan en una repartición justa o equitativa de los resultados para los grupos de interés Por ejemplo, los empleados que tienen capacidades, desempeño o responsabilidades semejantes deben recibir el mismo pago. La asignación de recursos no debe basarse en diferencias de sexo, raza o religión.

El dilema ético para los gerentes estriba en determinar las reglas y los procedimientos justos para repartir los resultados entre los grupos de interés. Por ejemplo, los gerentes no deben dar a sus favoritos aumentos mayores que a los empleados con quienes no simpatizan ni deben saltarse las reglas para beneficiar a sus preferidos. Por otro lado, si los empleados quieren que los gerentes sean justos con ellos, tienen que ser justos con su compañía, tienen que esforzarse y ser leales. Del mismo modo, los clientes tienen que ser justos con la compañía si esperan que ésta sea justa; esto es algo que deberían considerar quienes hacen copias de medios digitales ilegalmente.

regla práctica Una decisión es ética cuando el gerente no se muestra reacio a comunicarla a las personas ajenas a la compañía, porque los miembros comunes de la sociedad la consideran aceptable.

REGLA PRÁCTICA Las reglas anteriores ofrecen medios distintos y complementarios para determinar si una decisión o conducta es ética. Deben aplicarse las tres reglas para clarificar la ética de un curso de acción en particular. Sin embargo, los problemas éticos rara vez están delimitados claramente, porque entran en conflicto los derechos, los intereses, las metas y los incentivos de todos los grupos de interés. Por esta razón muchos expertos en la materia añaden la cuarta regla para determinar si una decisión empresarial es ética: la **regla práctica**. Ésta dicta que una decisión ética es aquella que el gerente no se muestra reacio a comunicar a las personas ajenas a la compañía, porque la sociedad en general la considera aceptable. Una decisión empresarial es aceptable desde el punto de vista ético si un gerente puede responder estas preguntas afirmativamente:

1. ¿Mi decisión corresponde con los *valores* o *criterios* aceptados que se siguen actualmente en las actividades comerciales?
2. ¿Estoy listo para ver que la decisión se *comunique* a todas las personas y grupos *afectados* por ésta, al ser publicada en los periódicos o por televisión?
3. ¿Las personas con las que tengo una relación personal *significativa*, como familiares, amigos o incluso gerentes de otras organizaciones, *aprueban* la decisión?

Aplicar la regla práctica para analizar las decisiones empresariales garantiza que los gerentes tomen en cuenta los intereses de todas las partes afectadas.[31] Si aplican la regla, pueden juzgar si su elección es un acto ético o no, y deben atenerse a las consecuencias. La siguiente sección de "La ética en acción" describe los problemas relativos a las personas que copian contenido digital de Internet, presenta un buen ejemplo para poner a prueba estas cuestiones éticas: ¿qué es lo correcto o ético en esta situación?



Ética en acción

Piratería digital, ética y Napster

En la actualidad, casi cualquier texto, música, película y software se graban en formato digital, y es fácil copiarlos electrónicamente y transmitirlos entre computadoras personales a través de internet. Muchos sitios de internet contienen copias ilegales de música, películas, etc., son de fácil acceso y se pueden descargar sin ningún problema. Millones de personas y empresas se han aprovechado de esto para hacer copias ilegales de discos compactos musicales, software y DVD. Como resultado, se calcula que más de una tercera parte de todos los discos y casetes grabados en el mundo fueron reproducidos y vendidos ilegalmente a partir del año 2000, y la industria discográfica ha perdido decenas de miles de millones de dólares en ingresos por ventas.[32]

Como se imaginará, los gerentes de las empresas discográficas y cinematográficas hacen todo lo posible por eliminar el problema de las grabaciones ilegales, pues reducen sus ventas y utilidades. Napster fue una de las empresas que los directores generales de compañías discográficas eligieron para vengarse.[33] Shawn Fanning creó Napster cuando era estudiante de licenciatura en la Universidad Northeastern. Su compañero de habitación tenía la costumbre de descargar música de sitios de internet en el formato MP3, que comprime archivos digitales, de modo que se transmiten con mayor rapidez y se almacenan muy fácilmente. Fanning observó que su compañero buscaba nuevo material en internet, y se dio cuenta de que había una oportunidad de crear una plataforma de software con la que fuera más sencillo localizar y descargar archivos de música digital guardados en cualquier computadora que estuviera enlazada con ella. Fanning creó el software necesario, la noticia se propagó de boca en boca y el resto es historia; en poco tiempo Napster se convirtió en un fenómeno y millones de personas empezaron a intercambiar y descargar música.[34]



Shawn Fanning creó tanto una compañía como una controversia ética cuando hizo pública la plataforma de copiado de Napster. ¿Se trató de la obra de un genio, o fue sólo promoción del ego personal? ¿Y qué hay sobre las operaciones similares de escaneo de libros que Google lleva a cabo en la actualidad?

Los directivos de la industria discográfica trataron con desesperación de detener este intercambio. Esta nueva tecnología que pirateaba sus productos destruyó el valor de los derechos de propiedad intelectual de las compañías sobre las canciones y los contratos con artistas. Solicitaron órdenes legales contra Napster para cerrarla. Como era patente que Napster infringía las leyes de derecho de autor, los tribunales ordenaron la suspensión de sus operaciones. Sin embargo, habían surgido muchos otros sitios de internet en los que se podía descargar música y otros medios digitales.

El copiado de material digital es ilegal porque infringe las leyes de derechos de autor que protegen la obra de artistas, escritores, compositores y las compañías que producen y distribuyen su trabajo. ¿Es falta de ética hacer estas copias? ¿Es un comportamiento aceptable o inaceptable? ¿Por qué tanta gente lo hace si es ilegal? La respuesta obvia es que la gente que lo hace persigue intereses egoístas. Se dice que es muy atractivo no pagar nada por un medio digital valioso. Ade-

más, continúa la argumentación, ¿quiénes resultan perjudicados de verdad? Durante décadas, las compañías de música han obtenido miles de millones de dólares de utilidades vendiendo discos. Las canciones son propiedad de estrellas como los Rolling Stones y Eminem, que ya son inmensamente ricos. ¿Por qué la gente común y corriente no debería beneficiarse de la tecnología digital? Después de todo, el placer que obtienen cientos de millones de personas es más importante que el daño causado a algunos miles de músicos y un puñado de disqueras. Por eso, hacer copias no es falta de ética. Acaso sea ilegal, pero en realidad no es nada malo, ¿o sí?

Estos argumentos llevan a mucha gente a pensar que las copias no causan daño a otros. ¿Pero qué pasa con los derechos de los artistas y las compañías al lucrar con su propiedad intelectual: las canciones, libros y películas que surgen de sus empeños creativos? Una persona común no aceptaría que alguien "más pobre" llegara y le dijera: "Como no necesitabas esos aparatos, ese coche y esas joyas, los tomé; no te hacen falta". Quienes roban medios digitales no sólo lesionan los derechos de músicos y escritores a conservar su propiedad, sino que también lesionan los derechos sobre *su* propiedad. La piratería digital no es una actividad justa ni equitativa; aunque alguien nos diga que cometer un acto de piratería no tiene un gran efecto porque es "sólo una persona", cuando lo hacen muchas se crea un problema grave.

Para ilustrar este problema, supongamos que en 2010 aproximadamente 80% de toda la música y las películas no se compren, sino que se copien ilegalmente. ¿Qué harán músicos, disqueras, actores y estudios de cine? Si no pueden resguardar sus derechos de autor y obtener una utilidad, no crearán ni venderán productos digitales. Con el tiempo, las compañías disqueras y cinematográficas dejarán de operar. Las personas creativas encontrarán otra manera de ganar dinero. Los músicos interpretarán sólo para su deleite privado o en conciertos (en los que no se permitan aparatos de grabación). El resultado será una pérdida para todos, porque no habrá música ni películas nuevas y el mundo será un lugar menos interesante donde vivir.

No es asunto fácil determinar qué es una repartición justa o equitativa del valor y las ganancias de una actividad empresarial específica. Las compañías discográficas no quieren que sus ingresos se desplomen, porque algunos clientes potenciales "aprovechan" su capacidad de hacer copias ilegales de los discos. Por el contrario, son responsables de obtener ganancias para compensar a sus accionistas, pagar regalías a los músicos por la venta de sus discos y cubrir los salarios de los empleados. Desde luego, también tienen una responsabilidad con los clientes: deben cobrar un precio justo por los discos. De hecho, desde que Apple abrió su tienda iTunes en 2001 y otras tiendas de música en internet siguieron su ejemplo, se han pagado y descargado legalmente decenas de millones de canciones, algo que indica que millones de clientes aceptan su obligación de pagar un precio justo por los productos que reciben. Al mismo tiempo, los artistas y compañías también reconocen que tienen que ofrecer contenido de primera calidad para que los clientes continúen comprando contenido digital en lugar de copiarlo.

Por qué los gerentes deben conducirse éticamente

OA4 Analizar por qué es importante que los gerentes se comporten de manera ética.

¿Por qué es importante que los gerentes y la gente común se comporte éticamente y controle la búsqueda de la satisfacción de sus intereses egoístas para ponderar los efectos de sus actos en los demás? La respuesta es que la búsqueda incansable de los intereses personales lleva a un desastre colectivo cuando una o más personas sacan provecho de un comportamiento falto de ética, porque esto alienta a otros a actuar de la misma manera.[35] Esto provoca que más y más personas imiten a las primeras, y poco después todos tratarán de manipular la situación al servicio de sus propios fines personales, sin ninguna consideración acerca de las repercusiones de sus actos en los demás. La situación suscitada por Napster es un ejemplo del funcionamiento de lo que llamamos la "tragedia pública".

Supongamos que en una comunidad agraria hubiera terrenos comunes que todos tuvieran el derecho de usar. Buscando su propio interés, cada agricultor trata de sacar el mayor provecho del recurso gratuito y pone a pastar a sus vacas y ovejas. Juntos, todos los granjeros agotan el suelo, que a poco queda yermo. Luego, los vientos arrastran el mantillo expuesto y los terrenos comunes quedan destruidos. Tratar de satisfacer los intereses propios sin considerar los intereses de los demás tiene efectos catastróficos para los individuos y para toda la sociedad, porque se pierden recursos escasos.[36] En el caso de Napster, la tragedia que resultaría si todas las personas robaran medios digitales sería la desaparición de las compañías discográficas, cinematográficas y editoriales, pues las personas creativas decidirían que no tiene sentido trabajar tanto produciendo material original, sean canciones, cuentos, etcétera.

Podemos ver también de otra manera los efectos del comportamiento no ético de las actividades y el comercio de las empresas. Supongamos que las compañías y sus gerentes operaran en una sociedad contraria a la ética, en que los interesados sólo trataran de engañarse unos a otros. Si estos grupos dan por supuesto que los demás quieren engañarlos, ¿cuánto tardarían en negociar la compra y el envío de productos? Si los interesados no confían unos en otros, es muy posible que pasen largas horas negociando precios justos, lo que es básicamente una actividad improductiva que reduce la eficiencia y la eficacia.[37] Todo el tiempo y el esfuerzo que se podría dedicar a mejorar la calidad de los productos o el servicio a los clientes se perdería en negociaciones y pactos. Así, el comportamiento no ético arruina el comercio y reduce el nivel de vida de la sociedad, porque se producen menos bienes y servicios, como se ilustra en la figura 4.4.

confianza Disposición de una persona o grupo a tener fe o certeza en la buena voluntad de otra persona, aunque esto lo coloque en riesgo.

Por otro lado, supongamos que las compañías y sus gerentes operan en una sociedad ética, en la cual los grupos de interés pensaran que tratan con personas morales y honestas. En esta sociedad, los grupos de interés tienen razones para confiar en los demás. La **confianza** es la disposición de una persona o grupo a tener fe o certeza en la buena voluntad de otra persona, aunque esto lo coloque en riesgo (porque el otro podría actuar de manera engañosa). Cuando hay confianza es más probable que para dar muestras de tener buenas intenciones, los grupos de interés cooperen y proporcionen información que facilite el comercio y la fijación de los precios de bienes y servicios. Cuando una parte actúa así, alienta a los demás a secundarla. Con el tiempo, la confianza entre los grupos les permite colaborar de manera más eficiente y eficaz, lo que incrementa el desempeño (véase figura 4.4). A medida que los grupos ven los resultados positivos de ser honestos, el comportamiento ético se vuelve una norma social apreciada y la sociedad en general se torna más ética.

Como dijimos en el capítulo 1, una de las principales tareas de los gerentes es proteger y estimular el desarrollo de los recursos que controlan. Los grupos de una organización (gerentes, trabajadores, directores, accionistas, proveedores) que se comportan en una forma contraria a la ética respecto de los otros grupos, en aras de sus propios intereses, y se llevan los recursos o los niegan, de hecho desperdician los recursos de todos. Si otros individuos o grupos imitan esta conducta del grupo falto de ética ("si ellos lo hacen, nosotros también"), se acelera el ritmo al que se malgastan los recursos colectivos y, al final, quedarán pocos recursos para producir bienes y servicios. El comportamiento no ético que queda impune es un aliciente para que las personas impongan sus intereses egoístas sin freno, por encima de los derechos de los demás.[38] Cuando esto ocurre, los beneficios que la gente cosecha por reunirse en organizaciones desaparecen rápidamente.

reputación Estima o consideración elevada que se ganan individuos y organizaciones cuando se apegan a un comportamiento ético.

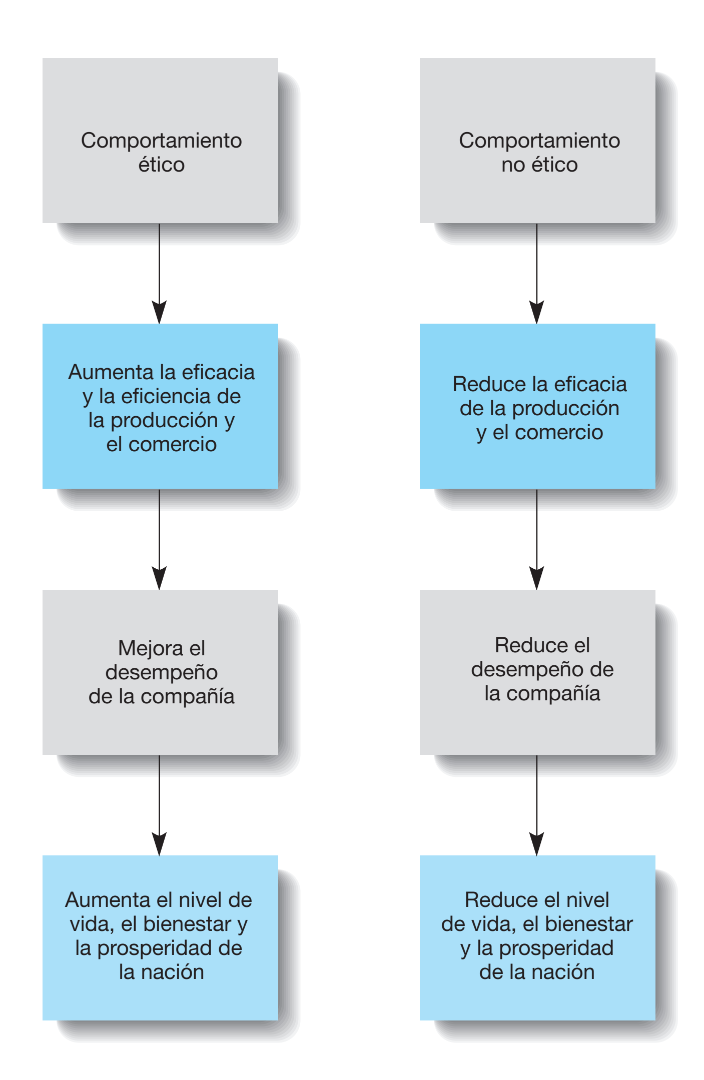
Una salvaguarda importante contra el comportamiento falto de ética es el riesgo de perder la reputación.[39] La **reputación**, la estima o consideración elevada que se ganan individuos y organizaciones cuando se apegan a un comportamiento ético es un bien importante. Los grupos de interés tienen reputaciones valiosas que deben proteger porque su capacidad de ganarse la vida y obtener recursos a largo plazo depende de cómo se conduzcan cada día, cada semana, cada mes.

Si un gerente malgasta los recursos y a los otros les parece que esta conducta va en contra de los criterios aceptables, la reputación de aquél se deteriora. Ser inmoral en el corto plazo puede ocasionar graves consecuencias a la larga. Un gerente que tiene mala reputación se verá en dificultades para encontrar trabajo en otra compañía. Los accionistas que detectan gerentes faltos de ética se niegan a invertir en esas empresas, lo que reduce el precio de las acciones, socava el nombre de éstas y pone en peligro el trabajo de los gerentes.[40]

Todos los grupos de interés tienen una reputación que cuidar. Los proveedores que entregan insumos de mala calidad ven que con el tiempo las organizaciones aprenden a no tratar



Figura 4.4
Algunos efectos del comportamiento ético y no ético



con ellos y terminan quebrando. Clientes poderosos que exigen precios ridículamente bajos descubren que sus proveedores se sienten cada vez menos dispuestos a tratar con ellos y se les hace más difícil obtener recursos. Los trabajadores que eluden sus responsabilidades laborales tienen dificultades para conseguir otro empleo si los despiden. En general, si un gerente o compañía cobra fama de ser inmoral, otros grupos los verán con suspicacia y hostilidad y su reputación será mala. Pero si un gerente o compañía se da a conocer por sus prácticas comerciales éticas, adquiere una buena reputación.[41]

En resumen, en una sociedad compleja y diversa, los grupos de interés y las personas en general tienen que aceptar que son parte de un grupo social mayor. Las decisiones y los actos no sólo los afectan en lo individual, sino que también inciden en la vida de mucha gente. El problema es que en el caso de algunos, su lucha diaria por sobrevivir y salir adelante, o su desdén total por los derechos de los demás, los llevan a cerrar su vinculación "mayor" con otras personas. Podemos analizar nuestras relaciones con familiares, amigos, con nuestra escuela, iglesia, etc.; pero siempre tenemos que ir más lejos y pensar en los efectos de nuestras acciones en los demás, en las personas que van a juzgar nuestros actos y a las que dañamos si somos inmorales. Nuestros escrúpulos morales son como esa "otra persona", pero están dentro de nuestra cabeza.

Ética y responsabilidad social

Algunas compañías, como GlaxoSmithKlein, Bristol Myers Squib, Prudential Insurance, Whole Foods y Blue Cross-Blue Shield, son conocidas por sus prácticas comerciales éticas.[42] Otras, como Arthur Andersen y Enron, que han dejado de operar, o WorldCom, Tyco, Qwest y Adelphia, que se han reestructurado por completo, se entregaron una y otra vez a actividades comerciales carentes de ética e ilegales. ¿Qué explica estas diferencias entre el comportamiento de estas empresas y sus gerentes?

OA5 Identificar las cuatro fuentes principales de la ética del gerente.

Hay cuatro determinantes principales de las diferencias de comportamiento ético de personas, empleados, compañías y países: ética *social*, ética *ocupacional*, ética *individual* y ética *organizacional*, especialmente la de los gerentes de alto nivel.[43] (Véase figura 4.5.)

Ética social

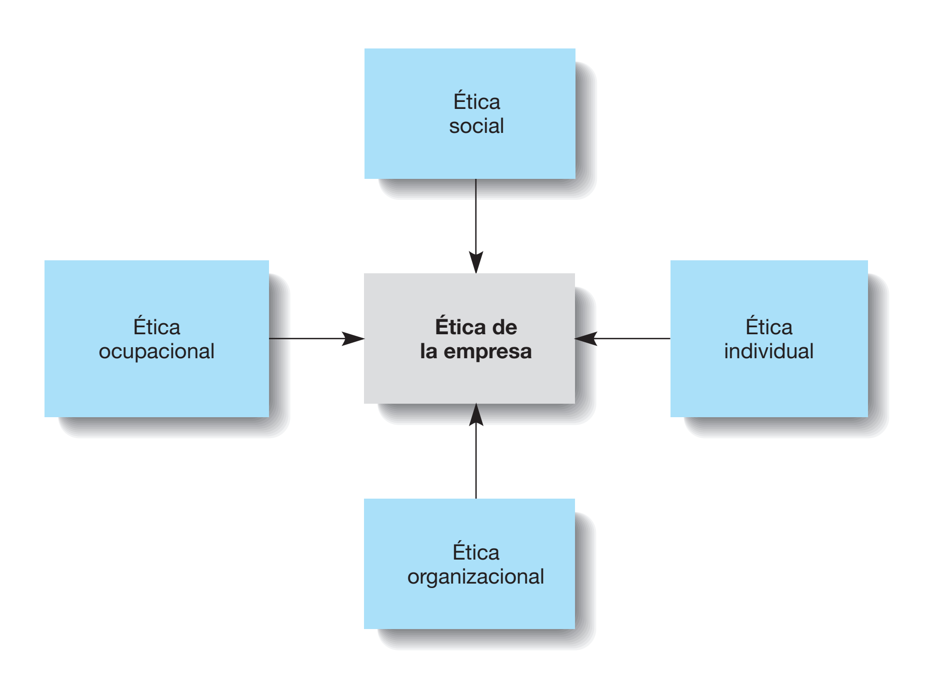
ética social Normas que rigen el trato entre los miembros de una sociedad en lo que atañe a equidad, justicia, pobreza y los derechos del individuo.

La **ética social** comprende las normas que rigen el trato entre los miembros de una sociedad en lo que atañe a equidad, justicia, pobreza y los derechos del individuo. La ética social emana de las leyes, los usos y las costumbres de la sociedad y de los valores y las normas tácitos que influyen en las relaciones entre la gente. Las personas de un país podrían comportarse en forma ética automáticamente porque han *internalizado* (es decir, han asimilado como parte de su moral) ciertos valores, convicciones y normas que especifican cómo deben comportarse cuando enfrentan un dilema ético.

La ética social varía con las sociedades. Países como Alemania, Japón, Suecia y Suiza son conocidos por ser de los más éticos del mundo, con valores sólidos acerca del orden social y la necesidad de establecer una sociedad que defienda el bienestar de todos los grupos de ciudadanos. En otros países la situación es muy diferente. En muchos países pobres, los sobornos son una práctica común para conseguir cosas, como la instalación de un teléfono o la concesión de un contrato. En Estados Unidos y otros países ricos, el soborno se considera no ético y está proscrito por la ley.

IBM sufrió el problema de las diferencias en las normas éticas en su división de Argentina. Los gerentes participaron en un esquema deshonesto con el fin de asegurar a la compañía un contrato de 250 millones de dólares para la venta y mantenimiento de computadoras de uno

Figura 4.5
Fuentes de la ética



de los bancos estatales más grandes de Argentina. Después de pagar 6 millones de dólares para sobornar a los funcionarios bancarios que accedieron a entregar el contrato a IBM, ésta anunció que había despedido a los tres máximos directivos de su división. De acuerdo con IBM, estas transacciones realizadas sin ética, según las normas de la compañía, no son necesariamente ilegales para las leyes argentinas. Sin embargo, los directivos argentinos fueron despedidos por desacatar las reglas de la organización, que vedan el pago de sobornos que infringen la Ley de Prácticas de Corrupción en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act*), la cual prohíbe a las compañías estadounidenses pagar sobornos para conseguir contratos, las hace responsables de los actos de sus gerentes en el extranjero y sujeta a un proceso legal en Estados Unidos a las organizaciones que sean halladas culpables de incumplir las disposiciones legales de ese país. Al despedir a los gerentes, IBM señaló que no toleraría comportamientos inmorales por parte de sus empleados, y hasta la fecha sostiene una postura rigurosa en el ámbito ético.

Los países también difieren notablemente en cuanto a sus ideas sobre el trato apropiado a sus empleados. En general, cuanto más pobre es un país, menor es la consideración con que se trata a los empleados. Un tema grave que provoca inquietud en todo el mundo atañe a la discusión sobre si es ético o no dar trabajo a niños, como veremos en el siguiente apartado de "Ética en acción".



Ética en acción

¿Es correcto que los niños trabajen?

En los últimos años son más las compañías que compran sus productos a proveedores baratos del extranjero, y también aumentan las preocupaciones sobre qué tan ético es emplear niños pequeños en las fábricas. En Pakistán, niños incluso de seis años trabajan varias horas en condiciones deplorables para hacer alfombras y tapetes que se exportan a Occidente. Los niños de países pobres de África, Asia y Sudamérica trabajan en condiciones semejantes. ¿Es ético emplear niños en fábricas? ¿Las compañías deberían o no comprar y vender productos hechos por estos niños?



Niños afganos tejen una alfombra en presencia de su padre en su casa de Kabul, Afganistán. Los tejedores de alfombras afganos contratan niños para que las tejan. A sus familias les pagan el equivalente a unos 8 dólares estadounidenses por 90 centímetros. Para hacer una alfombra de cinco metros y medio, los niños se tardan aproximadamente un mes y cubren turnos aparte de ir a la escuela y ayudar en otras faenas domésticas.

Las opiniones sobre la ética del trabajo infantil varían. Robert Reich, economista y secretario del Trabajo en el primer periodo presidencial de Clinton, cree que es una costumbre reprobable y que debe ser proscrita en todo el mundo. Otro punto de vista, defendido por la revista *The Economist*, afirma que aunque nadie quiere ver niños trabajando en las fábricas, los ciudadanos de los países ricos deben tomar conciencia de que en las naciones pobres los niños son a menudo el único sostén de su familia. Así, negar el empleo a los niños causaría sufrimientos a toda una familia y un mal (el trabajo infantil) sería sustituido por otro peor (la pobreza). En cambio, *The Economist* está a favor de regular las condiciones en las

que trabajan los niños, con la esperanza de que en el futuro, a medida que enriquezcan los países pobres, desaparezca la necesidad de recurrir al trabajo infantil.

Muchas tiendas estadounidenses compran su ropa a proveedores extranjeros baratos, y los gerentes de esas empresas han tenido que adoptar su propia postura ética respecto del trabajo infantil. Los gerentes de Wal-Mart, Target, JCPenney y Gap Inc. (véase la tabla 4.1) han seguido las normas y reglas estadounidenses y tienen políticas que dictan que sus proveedores en otros países no deben emplear niños. También se comprometen a romper relaciones con cualquier proveedor del extranjero al que descubran infringiendo esta norma.

Ahora bien, al parecer las tiendas difieren mucho en el método para poner en vigor estas políticas. Se ha calculado que más de 300 mil niños de menos de 14 años trabajan en fábricas de ropa de Guatemala, un lugar barato y popular entre los fabricantes que abastecen al mercado estadounidense. Estos niños suelen trabajar más de 60 horas por semana y ganan menos de 3 dólares diarios, casi el salario mínimo de Guatemala. Muchas tiendas minoristas no vigilan a sus proveedores extranjeros. Es evidente que si esas tiendas se mantienen fieles a su postura ética declarada sobre este tema espinoso, no pueden ignorar el hecho de que compran ropa confeccionada por niños y que deben hacer más esfuerzos para regular las condiciones en que trabajan esos niños.

En fechas recientes se realizó un intento para lograr este objetivo por medio de la Fair Factories Clearinghouse, un esfuerzo conjunto emprendido en 2006 por empresas como L.L. Bean, Reebok y Timberland para reunir la información que recopilan sobre las prácticas laborales de las fábricas con las que han celebrado contratos para confeccionar sus productos. El propósito es crear un solo grupo de normas de trabajo que las fábricas de todo el mundo deben cumplir si desean obtener la certificación de proveedores éticos, o si no, todas las compañías de prestigio se rehusarán a trabajar con ellas.[44] El caso de los productores colombianos de flores que adoptaron un código uniforme de prácticas laborales para satisfacer las exigencias globales de trato ético a los empleados, que se describió en el caso introductorio, es otro ejemplo de la propagación de normas éticas en todo el mundo.

ética ocupacional Normas que rigen el comportamiento de los miembros de una profesión, arte u oficio cuando realizan sus actividades laborales.

Ética ocupacional

La **ética ocupacional** comprende las normas que rigen el comportamiento de los miembros de una profesión, arte u oficio cuando realizan sus actividades laborales.[45] Por ejemplo, la ética médica señala el trato que médicos y enfermeras deben dar a los pacientes. Se espera que los facultativos ejecuten únicamente los procedimientos médicos necesarios y que velen por el interés de su paciente, no por el propio. La ética de la investigación científica exige a los científicos que realicen sus experimentos y que presenten sus resultados de la manera que se garantice la validez de sus conclusiones. Como el grueso de la sociedad, los grupos profesionales imponen castigos por el incumplimiento de los códigos de ética.[46] Se puede evitar que médicos y abogados ejerzan su profesión, si hacen caso omiso de la ética profesional y ponen sus intereses en primer lugar.



Andrew Fastow (al centro), ex director financiero de Enron, es escoltado por agentes federales de Estados Unidos a la salida de un tribunal en Houston el 7 de marzo de 2006, luego de su primer día de testimonio contra sus ex jefes Ken Lay y Jeff Skilling.

En las organizaciones, las reglas y normas ocupacionales rigen la forma en que deben tomar sus decisiones empleados, como abogados, investigadores y contadores, para fomentar los intereses de sus grupos. Los empleados asimilan las reglas y normas de su grupo laboral (lo mismo que las normas sociales) y, por lo regular, las siguen automáticamente cuando deciden cómo portarse. Como la mayoría de las personas se adhieren a las reglas de conducta establecidas, acostumbran dar por hecho la ética. Sin embargo, si se infringe la ética ocupacional (por ejemplo, si unos cien-

tíficos alteran sus datos para ocultar efectos nocivos de productos), los temas éticos ocupan el centro de la atención. En 2006, por ejemplo, los científicos de Merck fueron acusados de esconder las pruebas de que Vioxx, uno de sus medicamentos de mayor venta, aumentaba el riesgo de sufrir ataques cardiacos y el medicamento fue retirado del mercado. Los principales investigadores de las compañías farmacéuticas han sido acusados de ocultar deliberadamente datos de investigación que revelaban los efectos nocivos de productos como Vioxx, el medicamento de Merck para el corazón, y el marcapasos cardiaco de Guidant, por lo que los médicos y pacientes no podían tomar decisiones de tratamiento bien informadas. La tabla 4.2 presenta algunas fallas o lapsos en la ética profesional según el tipo de administrador funcional.

Ética individual

ética individual Normas y valores de las personas que determinan cómo ven sus responsabilidades ante los demás y cómo deben actuar en situaciones en las que están en juego sus propios intereses.

La **ética individual** consta de las normas y valores de las personas, que determinan cómo ven sus responsabilidades ante los demás y cómo deben actuar en situaciones en las que están en juego sus propios intereses.[47] Las fuentes de la ética individual son, entre otras, la influencia de familiares, amigos y de la educación en general. Las experiencias de toda la vida (adquiridas por formar parte de instituciones sociales como escuelas y religiones), también contribuyen

Tabla 4.2
Algunas fallas en la ética profesional

Gerentes de fabricación y de administración de materiales:

- Liberar productos que no son de calidad uniforme a causa de insumos defectuosos.
- Producir lotes de productos que pueden ser peligrosos o defectuosos y dañar a los clientes.
- Poner en riesgo la salud y la seguridad en el lugar de trabajo para reducir costos (por ejemplo, para maximizar la producción, no se proporciona capacitación adecuada a los empleados para que aprendan a dar mantenimiento y servicio a maquinaria y equipo).

Gerentes de ventas y mercadotecnia:

- Hacer, a sabiendas, aseveraciones sin sustento sobre los productos.
- Lanzar campañas de venta con publicidad persuasiva encubierta o subliminal para crear en el cliente la necesidad del producto.
- Realizar campañas de mercadotecnia dirigidas a grupos específicos, como los ancianos, minorías o niños, para crear demanda de un producto.
- Realizar campañas continuas de correo no solicitado, ventas de puerta en puerta o por teléfono.

Gerentes de contabiidad y finanzas:

- Realizar análisis financieros engañosos mediante el uso de contabilidad creativa, o “maquillar los libros” para esconder hechos sobresalientes.
- Autorizar gastos y privilegios excesivos a gerentes, clientes y proveedores.
- Ocultar el nivel y monto de la remuneración de los gerentes de alto nivel y miembros del consejo de administración.

Gerentes de recursos humanos:

- No actuar de manera justa, objetiva y uniforme con todos los empleados o tipos de empleados debido a factores como personalidad y creencias.
- Invadir en exceso la privacidad de los empleados por medio de vigilancia no relacionada con el trabajo o pruebas de personalidad, capacidad y exámenes para detectar drogas.
- No responder a las observaciones e inquietudes de los empleados en relación con infracciones sanitarias y de seguridad, problemas de hostilidad en el trabajo o comportamiento inapropiado o incluso ilegal de directivos y empleados.

a delinear normas y valores personales que el individuo considera al evaluar una situación y decidir qué comportamiento es moralmente correcto o incorrecto. Sin embargo, suponga que usted es el hijo o la hija de un mafioso, su crianza y educación tuvieron lugar en un contexto de delincuencia organizada; esto afecta cómo evaluará una situación. Tal vez crea que es ético hacer cualquier cosa o realizar cualquier acto, incluso un asesinato, si eso beneficia a su familia o amigos. Ésa es su ética. Desde luego, no es la ética de la sociedad en general y, por lo tanto, está sujeta a sanciones. Asimismo, los gerentes y empleados de una organización pueden creer que los actos que realizan para promover o proteger su organización son más importantes que cualquier daño que estos mismos actos puedan causar a otros. Por consiguiente, se conducen de manera poco ética o ilegal, y cuando esto se descubre, también son sancionados.

En general, muchas decisiones o conductas que una persona considera inmoral, como hacer pruebas de cosméticos en animales, pueden ser aceptables para otras personas. Si estas conductas y decisiones no son ilegales, los individuos consienten o discrepan en cuanto a sus ideas morales o bien tratan de imponer sus convicciones éticas a otras personas y convertirlas en leyes. En todos estos casos, las personas deben establecer y obedecer los criterios éticos que hemos estudiado para equilibrar sus intereses y los intereses de los demás cuando determinan cómo deben proceder en una situación.

Ética organizacional

ética organizacional Prácticas e ideas rectoras a través de las cuales una compañía y sus gerentes contemplan su responsabilidad hacia sus grupos de interés.

La **ética organizacional** está conformada por las prácticas e ideas rectoras a través de las cuales una compañía y sus gerentes contemplan su responsabilidad hacia sus grupos de interés. La ética personal de los fundadores y directores de una compañía son especialmente importantes para dar forma al código de ética de la compañía. Las empresas cuyos fundadores tuvieron una función crucial en la institución de un código elevado de comportamiento organizacional son, entre otras, UPS, Procter & Gamble, Johnson & Johnson y Prudential Insurance Company. El código de ética de Johnson y Johnson (su credo) manifiesta una preocupación madura por sus grupos de interés (véase la figura 4.7 en la página 139). Los credos de las compañías, como el de Johnson & Johnson, tienen por objeto disuadir los comportamientos egoístas e inmorales, demostrar a los gerentes que la compañía no tolerará a quienes, por su falta de ética, pongan sus intereses personales por encima de los intereses de los grupos de la organización e ignoren el daño que causan a los demás, y para dejar claro que quienes tienen un comportamiento que falte a la ética serán castigados.

Los gerentes o trabajadores tienen conductas inmorales si se sienten presionados por la situación en que están o por superiores inmorales. Típicamente, la gente enfrenta problemas éticos cuando tiene que sopesar sus intereses personales contra los efectos que sus actos producen en otros. Supongamos que una gerente sabe que es probable que la asciendan a vicepresidenta si logra asegurar un contrato de 100 millones de dólares; sin embargo, para conseguir el contrato, tiene que sobornar al otorgante del contrato con un millón de dólares. La gerente razona que si realiza ese acto asegurará su carrera y futuro; además, ¿qué tiene de malo? El soborno es común y ella sabe que aunque decida no pagar el millón, no faltará quien lo haga. Entonces, ¿qué debe hacer? Los estudios de investigación parecen indicar que las personas que entienden que hay mucho en juego para ellas, ya sea en el aspecto profesional o financiero, son las que tienen más probabilidades de actuar sin ética. Además, es precisamente en esta situación que un código riguroso de ética organizacional puede contribuir a que la gente se comporte de forma correcta o apropiada. Por ejemplo, los editores de *The New York Times* (véase nytco.com/corporate_governance/code_of_ethics/business_ethics.html) redactaron un código de ética detallado para garantizar la integridad y honradez de sus periodistas cuando escriben sobre información delicada.

Si los gerentes de alto nivel de la compañía son congruentes con los principios éticos de su credo corporativo, impiden que los empleados se desvíen del buen camino. Es más probable que los empleados incurran en actos inmorales si no hay un credo o si éste es desdeñado. Por ejemplo, Arthur Andersen no siguió su credo de ninguna manera; sus socios inescrupulosos ordenaron a los mandos medios que destruyeran expedientes en los que hubiera pruebas de sus malos manejos. Aunque estos gerentes sabían que hacían mal, obedecieron las órdenes porque respondían al poder y el estatus de los socios y no al código de ética de la compañía. Tenían miedo de perder su trabajo si no lo hacían, aunque su conducta no fuera ética, pero sus actos de todos modos les costaron el puesto.

La gerencia de alto nivel cumple una función crucial en la determinación de la ética de una compañía. Por lo mismo, es muy importante que cuando se decidan nombramientos, el consejo administrativo indague la reputación y los antecedentes éticos de sus directivos. Es responsabilidad del consejo decidir si un posible director general posee la madurez, experiencia e integridad que se requieren para encabezar una compañía y confiarle el capital y la riqueza de una organización de la que depende el destino de todos sus grupos. En la presente década se reveló que los dirigentes de varias compañías importantes no tenían los títulos o experiencia que mencionaron en sus currículos y que habían actuado de manera poco ética para obtener su puesto. Por ejemplo, el ex director general de RadioShack dijo que tenía títulos universitarios que no había recibido.

Como es evidente, un historial de éxitos no basta para decidir si un directivo es capaz o no de tomar decisiones morales, ya que el gerente pudo haber salido adelante por medios inmorales o ilegales. Es importante investigar a los posibles directores y examinar sus acreditaciones. Muchas veces el mejor medio para predecir la conducta futura es la conducta pasada, pero el consejo administrativo tiene que estar en guardia contra personas deshonestas que se valen de medios inmorales para escalar a la cima del escalafón de las organizaciones. Por esta razón es necesario que el consejo de administración de la empresa supervise continuamente la conducta de los altos ejecutivos. A comienzos de siglo XXI este mayor escrutinio ha producido el despido de muchos directivos por infringir normas éticas relativas a asuntos como préstamos personales excesivos, opciones de compra de acciones, cuentas de gastos infladas e incluso conducta sexual inapropiada, como se expone en el siguiente apartado de "Ética en acción".



Jonathan Reckford reconstruye la reputación de Habitat for Humanity

Habitat for Humanity es la decimoséptima organización no lucrativa más grande de Estados Unidos, y su misión es construir o renovar casas económicas y modestas en colaboración con familias necesitadas, que para pagar a la organización ayudan a construir su propia vivienda o la de otros y pagan un préstamo hipotecario de interés social. La organización, fundada hace décadas por Millard y Linda Fuller, recibe más de mil millones de dólares en donativos cada año por su trabajo en más de 90 países. En 2004, un escándalo golpeó a la organización cuando Millard Fuller fue acusado de acoso sexual por una empleada. El consejo de administración contrató a un investigador para examinar la queja. Sin embargo, mientras la investigación se llevaba a cabo, el comportamiento y los comentarios continuos sobre el tema por parte de los Fuller fueron lo que se consideró que causaba divisiones en el trabajo de la organización y desembocó en su despido. En la presente década se ha puesto en entredicho la eficiencia y eficacia de las organizaciones sin fines de lucro, y muchos analistas creen que estas sociedades necesitan introducir nuevas técnicas de administración para mejorar su nivel de desempeño. En efecto, un estudio calculó que las organizaciones sin fines de lucro podrían ahorrar 100 000 millones de dólares si emplearan técnicas como la administración de la calidad total y benchmarking, que consiste en que una organización imite a una compañía que sobresale en el desempeño de alguna actividad funcional.

Así, el consejo de administración de Habitat buscó a un nuevo director general que pudiera ayudar a la organización a continuar con su trabajo y, al mismo tiempo, mejorara su desempeño. La persona elegida fue Jonathan Reckford, ex ejecutivo de Walt Disney, Best Buy y pastor presbiteriano. A Reckford le encantó tener que enfrentar el reto de usar sus habilidades de administración para hallar mejores usos de los mil millones de dólares que Habitat recibe en donativos y atraer más donadores. En poco tiempo, Reckford comenzó a introducir técnicas de mejores prácticas. Por ejemplo, siguiendo el ejemplo de compañías como Dell y Wal-Mart que usan su formidable poder de compra para reducir los costos de sus insumos, destacó la necesidad de realizar "economías de escala" con las compras por volumen de los productos de construcción para dismi-



Cuando Habitat for Humanity necesitó un nuevo director general contrató a Jonathan Reckford, un pastor presbiteriano y ex ejecutivo de Walt Disney y Best Buy. Reckford, que aparece en esta fotografía con Jimmy Carter, uno de los fundadores de Habitat, se apresuró a implementar técnicas de mejores prácticas para lograr que Habitat tuviera un desempeño más eficaz.

nuir los costos. Introdujo nuevos tipos de controles de producción para ofrecer información detallada sobre aspectos vitales del desempeño de Habitat, como el número de casas nuevas que construye en diferentes regiones y países y el tiempo y costo de construcción que se requirieron por casa. También introdujo mejores prácticas de administración de recursos humanos, incluida la creación de un escalafón de ascensos en Habitat y aumentó los salarios a niveles competitivos que se pagan en otras organizaciones sin fines de lucro. Decidió mudar una parte de las oficinas centrales de Habitat de la ciudad pequeña donde se fundó a Atlanta, Georgia, para facilitar la contratación de gerentes funcionales competentes. Por último, estableció un nuevo conjunto de metas y prioridades para la compañía, y en vista de que Reckford asumió el control de la organización sólo un mes después de los estragos causados por el huracán Katrina, una de las prioridades obvias fue la reconstrucción de casas en la costa del Golfo de México. La meta de Habitat era comenzar la construcción o terminar mil casas permanentes hacia finales de 2007, hazaña que se cumplió en mayo de 2007, cuando Reckford anunció que se había fijado una nueva meta: construir mil casas más.[48]

Enfoques de responsabilidad social

OA6 Distinguir los cuatro principales enfoques que puede adoptar una compañía en cuanto a la responsabilidad social.

responsabilidad social Punto de vista que tienen gerentes y empleados sobre su deber u obligación de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los grupos de interés y de la sociedad en general.

La ética de una compañía es el resultado de diferencias en la ética social, organizacional, ocupacional e individual. Además, la ética de una compañía determina su postura o posición respecto a la **responsabilidad social**. Éste es el punto de vista que tienen gerentes y empleados sobre su deber u obligación de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los interesados y de la sociedad en general.[49] Como dijimos antes, cuando no hay leyes que especifiquen cómo debe actuar una compañía con sus grupos de interés, los gerentes deben decidir qué es lo correcto, lo ético y cuál es su responsabilidad con la sociedad. Las diferencias en la ética de las empresas llevan a las compañías a adoptar posiciones o puntos de vista muy diferentes sobre cuál sea su responsabilidad respecto a sus interesados.

Muchas clases de decisiones exhiben las ideas de una compañía acerca de sus obligaciones para tomar decisiones empresariales que asuman su responsabilidad social (véase tabla 4.3). La decisión de gastar dinero en capacitar y educar a los empleados (invertir en ellos) es una de tales decisiones; lo mismo ocurre con la decisión de reducir al mínimo o evitar los despidos cuando sea posible. La decisión de actuar rápidamente y advertir a los clientes cuando se vende por accidente un lote defectuoso es otra. En la década de 1990, tanto GM como Ford trataron de ocultar el hecho de que varios vehículos suyos tenían defectos que los volvían peligrosos de manejar; las compañías fueron castigadas con cientos de millones de dólares en daños por su conducta falta de ética. Por otra parte, en 2002, cuando Campbell Soup descubrió que miles de latas de sopa marcadas con etiqueta de crema de champiñones contenían en realidad sopa de almejas, lo anunció al público de inmediato. Las etiquetas cambiadas podían haber provocado problemas graves a clientes con alergias a los mariscos, de modo que lo correcto era informar a la gente.[50] La manera en que una compañía anuncia problemas de negocios o admite sus errores da indicadores firmes de su postura respecto a la responsabilidad social.

Cuatro enfoques diferentes

enfoque obstruccionista Enfoque según el cual las compañías y sus gerentes optan por no asumir su responsabilidad social y actuar de manera ilegal y contraria a la ética.

La firmeza del compromiso de las compañías con su responsabilidad social va de escasa a alta (véase figura 4.5). En la parte baja se encuentra el **enfoque obstruccionista**, según el cual las compañías y sus gerentes optan por *no* asumir su responsabilidad social. Por el contrario, se comportan de manera poco ética e ilegal y hacen todo lo que pueden por impedir que las noticias de su comportamiento lleguen a los grupos de interés de la organización y al público en

Tabla 4.3
Formas de comportamiento de responsabilidad social

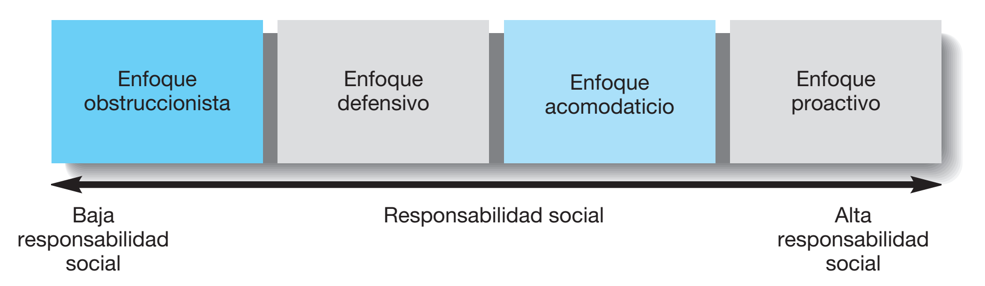
Los gerentes asumen su responsabilidad social y muestran su apoyo por sus grupos de interés cuando:

- Pagan una indemnización a los trabajadores despedidos para que sobrevivan hasta que encuentren otro trabajo.
- Dan a los trabajadores oportunidades de reforzar sus destrezas y adquirir más educación para que no dejen de ser productivos y no se vuelvan obsoletos por los cambios tecnológicos.
- Dan permisos a los empleados cuando los necesitan y les ofrecen prestaciones médicas y de jubilación.
- Contribuyen con obras de beneficencia o apoyan actividades cívicas en las ciudades o pueblos donde están ubicados (Target y Levi Strauss dedican 5% de sus utilidades a sostener escuelas, organizaciones de beneficencia, artes y otras obras de beneficencia).
- Deciden mantener abierta una fábrica cuando su clausura devastaría a la comunidad local.
- Deciden mantener las operaciones de su compañía en su país para defender las fuentes de empleo locales, en lugar de irse al extranjero.
- Deciden gastar dinero en mejorar una nueva fábrica para que no contamine el ambiente.
- Se niegan a invertir en países que tienen malos antecedentes de respeto a los derechos humanos.
- Optan por fomentar la base económica de los países pobres para mejorar sus condiciones de vida.

general. Los gerentes de Mansville Corporation adoptaron este enfoque cuando quisieron ocultar pruebas de que el asbesto produce daños; también procedieron así las compañías tabacaleras cuando trataron de esconder las pruebas de que el tabaquismo produce cáncer pulmonar.

Los gerentes de alto nivel de Enron también actuaron de manera obstruccionista cuando impidieron que sus empleados vendieran acciones de Enron de sus fondos de pensión antes de que supieran que la compañía estaba en problemas. Al mismo tiempo, esos directivos vendieron sus propias acciones de Enron con valor de cientos de millones de dólares. Los asociados de nivel directivo de Arthur Andersen que ordenaron a sus subordinados que destruyeran expedientes escogieron, como los gerentes de todas esas organizaciones, un enfoque obstruccionista. El resultado fue no sólo la pérdida de su reputación, sino la devastación de una empresa y de todos sus grupos de interés. Todas estas compañías salieron de los negocios. El comportamiento inmoral característico del enfoque obstruccionista se ejemplifica en el equipo directivo de Beech-Nut, que en la década de 1980 colocó sus intereses personales, antes que la salud de sus clientes, por encima de la ley.

Figura 4.6
Cuatro enfoques de la responsabilidad social





Ética en acción

¿Jugo de manzana o agua azucarada?

A comienzos de la década de 1980 Beech-Nut, fabricante de alimentos para bebé, estaba en graves problemas financieros en su fiera competencia contra Gerber Products, el líder del mercado. Ante la amenaza de bancarrota por no poder reducir sus costos de operación, Beech-Nut firmó un acuerdo con un proveedor de un concentrado barato de jugo de manzana. El acuerdo ahorraría a la compañía más de 250 mil dólares al año en una época en que cada dólar podía hacer la diferencia. Poco después, uno de los ingenieros de alimentos de Beech-Nut mostró preocupación por la calidad del concentrado. Le pareció que no estaba hecho sólo de manzanas, sino que contenía jarabe de maíz y azúcar de caña. Con esta información trató de llamar la atención de los altos directivos de Beech-Nut, pero ellos estaban tan obsesionados con la necesidad de mantener bajos los costos que ignoraron estas inquietudes. La compañía siguió produciendo y vendiendo su producto como si fuera jugo puro de manzana.[51]

Con el tiempo, investigadores de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos confrontaron a Beech-Nut con pruebas de que el concentrado estaba adulterado. Los altos directivos publicaron negativas y se apresuraron a sacar al mercado el resto de sus existencias de jugo de manzana antes de que incautaran su inventario. El científico que había puesto en tela de juicio la pureza del jugo de manzana había renunciado a Beech-Nut tiempo antes, pero decidió denunciar a la compañía. Le dijo a la FDA que la alta directiva de Beech-Nut sabía del problema del concentrado y actuó de ese modo para maximizar las utilidades de la compañía, en vez de informar a los clientes sobre los aditivos en el jugo de manzana. En 1987 la compañía se declaró culpable de la acusación de haber vendido deliberadamente jugo adulterado y fue multada con más de 2 millones de dólares. Sus altos directivos también fueron declarados culpables y condenados a prisión.

La confianza de los consumidores en Beech-Nut se desplomó, lo mismo que el precio de sus acciones. La reputación de la compañía se arruinó y al final fue vendida a Ralston Purina, que hoy es parte de Nestlé, la cual instaló un nuevo equipo directivo y un nuevo código de valores éticos para guiar las decisiones futuras de la empresa.

enfoque defensivo Enfoque según el cual compañías y gerentes se comportan de manera ética en la medida en que se apegan a la ley y obedecen estrictamente los requisitos legales.

Un **enfoque defensivo** indica por lo menos un compromiso con la conducta ética.[52] Las compañías y gerentes defensivos se apegan a la ley y obedecen estrictamente los requisitos legales, pero no hacen ningún intento por ejercer su responsabilidad social más allá de lo que dicta la legislación; así, en ocasiones actúan en forma poco ética. Son compañías que, como Computer Associates y WorldCom, dan a sus gerentes grandes opciones de compra de acciones y bonos aunque el desempeño de la compañía mengüe. Los gerentes son de la especie que vende sus acciones antes que otros grupos de interés, porque saben que el desempeño de su compañía está a punto de desplomarse. Aunque valerse de información reservada es ilegal, por lo regular es difícil de probar porque los gerentes tienen el derecho de vender sus acciones cuando quieran. Los fundadores de la mayor parte de las compañías "punto com" se aprovecharon de esta laguna legal para vender cientos de millones de dólares de sus acciones antes de que los precios se derrumbaran. Cuando toman decisiones éticas, estos gerentes anteponen sus intereses y, por lo regular, dañan a los demás grupos de interés.

enfoque acomodaticio Enfoque según el cual compañías y gerentes tienen un comportamiento legal y ético, y tratan de equilibrar los beneficios de los grupos de interés como se requiera.

En un **enfoque acomodaticio** se reconoce que es necesario asumir una responsabilidad social. Las compañías y los gerentes acomodaticios tienen un comportamiento legal y ético, y tratan de equilibrar los beneficios de los grupos de interés para que cada uno vea sus derechos en relación con los demás. Los gerentes que adoptan este enfoque quieren tomar decisiones que aparezcan como razonables ante los ojos de la sociedad y quieren hacer lo correcto cuando la situación lo impone.

Las compañías de grandes dimensiones adoptan este enfoque, porque son las que más tienen que perder si asumen una conducta carente de ética o ilegal. Por lo común, cuanto más antigua y reconocida sea una compañía, más probable es que los gerentes detengan los intentos de sus subordinados de realizar actos inmorales. Compañías grandes, como GM, Intel, Du Pont y Dell, buscan todos los medios de acumular ventaja competitiva para su compañía. Sin embargo, jalan las riendas a los intentos de sus gerentes por actuar de manera poco ética o ilegal, porque saben las graves repercusiones que pueden tener esos actos en la rentabilidad futura.

enfoque proactivo Enfoque según el cual compañías y gerentes adoptan activamente una conducta de responsabilidad social, hacen más de lo indispensable para enterarse de las necesidades de los grupos de interés y aprovechan los recursos de la organización para promover los intereses de todos los grupos.

Las compañías y gerentes que optan por un **enfoque proactivo** asumen activamente la necesidad de tener una conducta de responsabilidad social. Hacen más que lo indispensable para enterarse de las necesidades de los grupos de interés y están dispuestos a aprovechar los recursos de la organización para promover los intereses de todos los grupos, no sólo de los accionistas. Estas compañías están al frente de las campañas por causas como la limpieza de la contaminación, el reciclaje y la conservación de los recursos, la reducción o eliminación de animales en las pruebas de fármacos y cosméticos, el abatimiento de la delincuencia, el analfabetismo y la pobreza. Por ejemplo, compañías como McDonald's, Green Mountain Coffee, Ben and Jerry's y Target tienen la reputación de apoyar proactivamente a grupos como sus proveedores o la comunidad en que operan.

¿Por qué ser socialmente responsable?

Se obtienen varias ventajas cuando las compañías y sus gerentes se conducen responsablemente. En primer lugar, demostrar una responsabilidad social fortalece la reputación de una compañía. La reputación es la confianza y buena voluntad que los demás tienen en una compañía y lleva a la gente a querer hacer negocios con ella. La recompensa de una buena reputación es un incremento en las transacciones y el mejoramiento de la capacidad de obtener recursos por parte de los interesados.[53] La reputación aumenta la rentabilidad y acumula riqueza para los accionistas. Por consiguiente, comportarse socialmente responsable es económicamente correcto porque las compañías que lo hacen se benefician del incremento en los negocios y del crecimiento de las utilidades.

La segunda razón principal para que las compañías sean socialmente responsables con empleados, clientes y la sociedad es que en un sistema capitalista tanto las compañías como el gobierno tienen que asumir los costos por proteger a sus grupos de interés, prestar servicios médicos y pagar salarios e impuestos, etc. Por eso, si todas las compañías asumen su responsabilidad social, se incrementa la calidad de vida en conjunto.

Más aún, la manera en que las compañías se comporten con los empleados determina muchos valores y normas de una sociedad, así como la ética de sus ciudadanos, como ya lo mencionamos. Se ha dicho que si todas las organizaciones adoptaran una postura solícita y aceptaran que es su responsabilidad velar por los intereses de sus empleados, un clima generoso impregnaría toda la sociedad. Los expertos señalan que en Japón, Suecia, Alemania, Holanda y Suiza las organizaciones tienen una gran responsabilidad social y, por consiguiente, las tasas de delincuencia, pobreza y desempleo son bajas, la alfabetización alta y los valores socioculturales promueven la armonía entre los diferentes grupos de personas. La actividad de las empresas repercute en todos los aspectos de la vida de las personas, por lo que el comportamiento de las empresas con sus grupos de interés incide en una conducta de reciprocidad. Uno "cosecha lo que siembra", como dice el refrán.



Yadi Arewal, derecha, y Harpreet Arewal, izquierda, empleados de Google, bailan durante la fiesta anual de Google en las oficinas centrales de Mountain View, California. Google es una de muchas compañías reconocidas por tener una cultura que fomenta el bienestar de los empleados.

La función de la cultura organizacional

Aunque el código de ética de una organización guía la toma de decisiones cuando surgen problemas éticos, los gerentes pueden dar un paso más y garantizar que los valores y las normas éticas importantes sean características esenciales de la cultura de su empresa. Por ejemplo, Herb Kelleher y Coleen Barrett crearon la cultura de Southwest Airlines en la que fomentar el bienestar de los empleados es una de las principales prioridades de la compañía; esto se traduce en normas y valores organizacionales que prescriben que hay que evitar los despidos y que los empleados deben tener participación en las utilidades que obtiene la compañía.[54] Google, UPS y Toyota se cuentan entre las numerosas compañías que sostienen valores similares. Cuando normas y valores éticos como éstos son parte de la cultura de la organización, ayudan a

Figura 4.7
Credo de Johnson & Johnson

Nuestro credo

Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos, enfermeras y pacientes, para con las madres, padres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios.
Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de óptima calidad.
Debemos esforzarnos constantemente para reducir nuestros costos, con el fin de mantener precios razonables.
Los pedidos de los clientes deben ser atendidos con rapidez y precisión.
Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de hacer una ganancia justa.

Somos responsables con nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros por todo el mundo.
Cada persona debe ser considerada individualmente.
Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos.
Deben sentirse seguros en sus empleos.
La remuneración será justa y adecuada, y las condiciones de trabajo deben ser limpias, ordenadas y seguras.
Debemos tener en mente la manera de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares.
Los empleados deben sentirse con libertad para formular sugerencias y presentar quejas.
Debe existir igual oportunidad de empleo, desarrollo y ascensos para aquellos que estén calificados.
Nuestros directores deben ser competentes y sus acciones justas y éticas.

Somos responsables tanto con la comunidad en que vivimos y trabajamos como con la comunidad mundial.
Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar obras de beneficio social y de caridad, y cargar con nuestra justa porción de impuestos.
Debemos estimular mejoras cívicas, el mejoramiento de la salud y de la educación.
Debemos mantener en buenas condiciones las instalaciones que tenemos la oportunidad de utilizar, protegiendo al mismo tiempo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es con nuestros accionistas.
Nuestras actividades deben proporcionar una ganancia razonable.
Debemos experimentar con nuevas ideas, continuar la investigación, desarrollar programas innovadores y pagar por nuestros errores.
Se deben comprar nuevos equipos, construir nuevas instalaciones y lanzarse nuevos productos.
Se crearán reservas en previsión de tiempos adversos.
Cuando operemos de acuerdo con estos principios, los accionistas obtendrán una ganancia justa.

Johnson & Johnson

Fuente: © Johnson & Johnson. Se usa con autorización.

los miembros a resistir los actos egoístas y a darse cuenta de que son parte de algo mayor que ellos mismos.[55]

Es muy importante la función que desempeñan los gerentes en el fortalecimiento de los valores y las normas en los demás empleados. Como es natural, los empleados esperan que quienes ostentan la autoridad ejerzan el liderazgo, así como los ciudadanos de un país ven a sus líderes políticos. Los gerentes se convierten en modelos de ética porque su comportamiento es vigilado por sus subordinados. Si los altos directivos son percibidos como personas centradas en sus propios intereses y no éticas, sus subordinados no querrán comportarse en forma ética. Los empleados pensarán que si los directivos pueden permitirse conductas dudosas, ellos

también. Las acciones de gerentes de alto nivel, como los directores generales y el presidente de un país son vigiladas con tanta atención para descubrir faltas éticas porque representan los valores de sus organizaciones y, en el caso del presidente, los valores de una nación.

Los gerentes también son un medio visible para apoyar la creación de una cultura ética. Cada vez más organizaciones establecen la función del director de ética, también conocido como **ombudsman de ética**, que vigila la ética de prácticas y procedimientos. El ombudsman es responsable de comunicar las normas éticas a todos los empleados, diseñar sistemas para verificar que los empleados se apegan a esas normas, y enseñar a gerentes y empleados de todos los niveles de la organización a saber responder a los dilemas éticos.[56] Como el ombudsman de ética tiene autoridad en toda la organización, los miembros de cualquier departamento pueden comunicarle los casos de conducta inmoral de sus gerentes o compañeros sin temor a represalias. Este esquema facilita la conducta ética de todos. Además, los ombudsman de ética pueden ofrecer lineamientos cuando los miembros de la organización no saben si un acto es ético. Algunas organizaciones tienen un comité de ética que ofrece guía a toda la empresa sobre los temas éticos y actualiza el código de ética de la compañía.

ombudsman de ética Gerente responsable de comunicar y enseñar las normas éticas a todos los empleados y vigilar que éstos se apeguen a dichas normas.

Las culturas organizacionales éticas alientan a sus miembros a ser socialmente responsables. De hecho, los gerentes de Johnson & Johnson toman tan en serio su responsabilidad social, que su organización es puesta como ejemplo de empresa responsable con la sociedad. El credo de Johnson & Johnson (véase la figura 4.7) es una de las principales maneras en que la compañía subraya la responsabilidad social. Como se aprecia en la sección “Ética en acción”, la cultura ética organizacional de Johnson & Johnson trae numerosos beneficios para la compañía y sus grupos de interés.



Ética en acción

La cultura ética de Johnson & Johnson

Johnson & Johnson es tan conocida por su cultura ética que seis años seguidos ha sido considerada la corporación con la mejor reputación en una encuesta aplicada a más de 26 mil consumidores, realizada por Harris Interactive y el Reputation Institute de la Universidad de Nueva York.[57] Johnson & Johnson pasó de ser una empresa familiar de la década de 1930, encabezada por el general Robert Wood Johnson, a ser, desde 1944, uno de los principales fabricantes de productos farmacéuticos y médicos. Como testimonio de la función que cumplen los gerentes en la creación de culturas éticas en sus organizaciones, Johnson destacaba la importancia de la ética y la responsabilidad con los interesados, y escribió la primera versión del credo de Johnson & Johnson en 1943.[58]

El credo sigue siendo la guía de los empleados de Johnson & Johnson y enuncia los compromisos de la compañía con sus grupos de interés. Subraya que la primera responsabilidad de la organización es con los doctores, enfermeras, pacientes y consumidores. Luego de este grupo están los proveedores y distribuidores, empleados, comunidades y, al final, los accionistas.[59] Este credo ha prestado grandes servicios a gerentes y empleados de Johnson & Johnson y ha encauzado algunas decisiones difíciles, como la decisión de retirar las cápsulas de Tylenol® del mercado estadounidense cuando unas cápsulas rociadas con cianuro causaron siete muertes en Chicago.

Fiel a su cultura ética y reputación sobresaliente, en Johnson & Johnson el bienestar de los consumidores siempre está antes que las consideraciones sobre las ganancias. Por ejemplo, hace unos 20 años el aceite de bebé de Johnson’s & Johnson’s se usaba como bronceador en una época en que el público no estaba enterado de los efectos dañinos de la exposición al sol.[60] El gerente de producto de aceite de bebé en esa época, Carl Spalding, hacía una presentación a la alta dirección de sus planes de mercadotecnia, cuando el presidente de la compañía, David Clare, mencionó que quizá no era sano broncearse.[61] Antes de lanzar la campaña de mercadotecnia que tenía planeada, Spalding estudió las afecciones en la salud relacionadas con el bronceado y descubrió pruebas de que las exposiciones prolongadas al sol podrían dar lugar a problemas médicos. Aunque las pruebas no eran concluyentes, Spalding recomendó que el aceite de bebé ya no fuera comercializado como auxiliar para el bronceado; esta decisión produjo una reducción de 50% en las ventas del aceite, equivalente a 5 millones de dólares.[62]

Las normas y los valores éticos de la cultura de Johnson & Johnson, junto con su credo, guían a gerentes como a Spalding a tomar la decisión correcta en las situaciones difíciles. Por eso es comprensible que Johnson & Johnson sea conocida por su reputación. Una cultura ética y una reputación sobresaliente tienen otros beneficios, además de servir para que los empleados tomen las decisiones correctas en las situaciones problemáticas. Jeanne Hamway, vicepresidente de reclutamiento, ha visto que Johnson & Johnson atrae con su reputación a una fuerza de trabajo diversa.[63] Más aún, cuando las organizaciones adquieren una reputación sobresaliente, sus empleados se sienten menos tentados a actuar de manera egoísta o inmoral. Por ejemplo, los gerentes de Johnson & Johnson explican que como los empleados nunca aceptan sobornos, la compañía es conocida como una organización a la que ni siquiera hay que pensar en ofrecerle sobornos.[64] En una palabra, las culturas éticas como la de Johnson & Johnson benefician a sus grupos de interés de varias maneras.

Resumen y repaso

LA NATURALEZA DE LA ÉTICA Los aspectos éticos son cruciales en la toma de decisiones de las compañías y sus gerentes y repercuten no sólo en la eficiencia y eficacia con que operan, sino también en la prosperidad de una nación. Por lo general, el resultado del comportamiento ético es un incremento en el desempeño de la compañía y en el nivel de vida, bienestar y riqueza del país.

Un dilema ético es aquel en que se debate una persona cuando tiene que decidir si debe ayudar a un individuo o grupo y si es lo "correcto", aunque hacerlo vaya en contra de sus intereses. La ética son los principios, los valores y las convicciones morales rectores internos con que analizamos o interpretamos una situación y decidimos cuál es la conducta "correcta" o apropiada.

OA1 Las ideas éticas se modifican y cambian con el tiempo; también las leyes cambian para reflejar los cambios en las ideas éticas de una sociedad.

OA2, 4 **LOS GRUPOS DE INTERÉS Y LA ÉTICA** Los interesados son los individuos y grupos que tienen un derecho y un interés en la compañía. Los principales grupos de interés son los accionistas, administradores, empleados, proveedores y distribuidores, clientes y la comunidad, sociedad y nación. Las compañías y sus gerentes tienen que tomar decisiones empresariales éticas que promuevan el bienestar de sus grupos de interés y que no les causen perjuicios.

OA3, 5 Para determinar si una decisión empresarial es ética, los gerentes las analizan con cuatro reglas: utilitaria, de derechos morales, de justicia y práctica. Los gerentes deben conducirse éticamente porque así se evita la "tragedia pública" y se produce un incremento general en la eficiencia, la eficacia y el desempeño de la compañía. Los principales determinantes de las diferencias en la ética empresarial de un gerente, compañía o país son aspectos sociales, ocupacionales, individuales y organizacionales.

OA6 **ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL** La postura que adopte una compañía acerca de su responsabilidad social es el punto de vista que tienen gerentes y empleados sobre su deber u obligación de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los grupos de interés y de la sociedad en general.

OA6 **ENFOQUES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL** Hay cuatro enfoques principales de la responsabilidad social: obstruccionista, defensivo, acomodaticio y proactivo. Los beneficios por asumir la responsabilidad social son: buena reputación, apoyo de todos los grupos de la organización y un mejor desempeño de la compañía.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la relación entre ética y derecho? [OA]
2. ¿Por qué los derechos e intereses de los grupos entran en conflicto? [OA2]
3. ¿Por qué los gerentes deben aplicar normas éticas al tomar decisiones? [OA3]
4. Como empleado de una compañía, ¿cuáles son las prácticas comerciales más faltas de ética que ha atestiguado en sus relaciones con los grupos de interés? [OA4]
5. ¿Cuáles son los principales determinantes de la ética empresarial? [OA5]

ACTIVIDADES

6. Póngase en contacto con un gerente y pregúntele cuáles son las principales reglas éticas que sigue para tomar las decisiones correctas. [OA3]
7. Encuentre un ejemplo de *a*) una compañía que adopte una postura obstruccionista en cuanto a sus responsabilidades sociales, y *b*) una que tenga un método acomodaticio. [OA6]

Desarrollo de habilidades administrativas

El manejo de los dilemas éticos [OA1, 4]

Con base en el material del capítulo, decida cómo respondería, en calidad de gerente, a los siguientes dilemas éticos:

1. Usted piensa renunciar a su puesto para irse con la competencia; su jefe lo invita a una junta importante en la que le mostrarán los nuevos productos que sacará la compañía el año siguiente. ¿Asistiría a la junta?
2. Usted es el gerente de ventas de una distribuidora de autos deportivos de lujo. Una joven ejecutiva que acaba de ser ascendida se presenta y quiere comprar un coche que usted sabe que está lejos de sus posibilidades. ¿Usted la animaría a cerrar el trato y llevarse una gran comisión?
3. Usted firma un contrato para manejar a una banda de rock de jóvenes y producir los siguientes siete discos, por los que recibirán unas regalías de 5%. Su primer disco es un gran éxito y vende millones. ¿Aumentaría usted su porcentaje de regalías por los siguientes discos?

Ética en la administración [OA3, 5]

Como vimos en el capítulo, la cultura de Arthur Andersen se había petrificado tanto que algunos de los asociados de la compañía y sus subordinados se conducían de manera poco ética y actuaban de acuerdo con sus propios intereses, a expensas de los demás grupos de interés. Muchos empleados sabían que actuaban mal, pero tenían miedo de desobedecer las órdenes. En Beech-Nut, los valores éticos de la compañía se derrumbaron completamente; algunos gerentes bromeaban sobre el daño hecho a los demás grupos.

Preguntas

1. ¿Por qué los valores y las normas de una organización pueden petrificarse y llevar a un comportamiento carente de ética?
2. ¿Qué medidas puede adoptar una compañía para evitar el problema; es decir, para evitar que los valores y las normas se vuelvan tan introspectivos que los gerentes y empleados pierdan de vista su responsabilidad con los grupos de interés?

Ejercicio en grupo

¿Es correcto mascar chicle? [OA1, 3]

Lea el párrafo siguiente. Luego forme con sus compañeros grupos de tres o cuatro personas y respondan las preguntas de análisis.

El derecho a mascar chicle nos parece de lo más natural. Aunque mascar chicle vaya en contra de las reglas de las aulas, iglesias y otros lugares, es legal hacerlo en la calle. Pero si usted posee o masca chicle en las calles de Singapur, pueden arrestarle. Mascar chicle es ilegal en Singapur porque las autoridades creen que se ve mal en el suelo y no confían en que la gente lo tire en la basura, así que no conceden el derecho de consumirlo.

1. ¿Por qué mascar chicle es aceptable en su país y no en Singapur?
2. ¿Por qué se puede mascar chicle en la calle pero no en una iglesia?
3. ¿Cómo se vale de principios éticos para decidir si mascar chicle es una conducta ética o no, y si hay casos en que deba ser ilegal?

Exploración en la web [OA2, 5]

Conéctese al sitio electrónico de Wal-Mart (www.walmart.com) y lea la información sobre la postura ética de la compañía acerca de la subcontratación en el extranjero y el tratamiento que se da a los trabajadores en otros países. Luego busque en internet artículos recientes sobre las prácticas de compras internacionales de Wal-Mart y redacte un informe sobre la aplicación de este código de conducta.

1. ¿Qué principios éticos rigen el método de compras internacionales de Wal-Mart?
2. ¿Wal-Mart consigue aplicar bien su código de conducta en el mundo?

Sea el gerente [OA3]

Creación de un código de ética

Usted es un emprendedor que ha decidido abrir un restaurante de carne y pollo. Su plan empresarial contempla la contratación de al menos 20 personas como cocineros, meseros, etc. Como propietario, usted redacta una lista de principios éticos que entregará a todas estas personas y con la que deberán estar de acuerdo cuando acepten el trabajo. En estos principios esboza sus puntos de vista sobre el comportamiento correcto o aceptable y lo que se espera de usted y de los empleados.

Elabore una lista de cinco principios o reglas éticas básicas que regirán la operación de su negocio. No se olvide de explicar la relación de estos principios con los grupos de interés; por ejemplo, enuncie las reglas que pretende seguir para tratar con empleados y clientes.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 3, 5]

Limpieza en Boeing

Cuando W. James McNerney Jr. decidió que los altos ejecutivos de Boeing Co. necesitaban una fuerte llamada de atención, el nuevo director general eligió el lugar más lógico para hacer sonar la alarma: el retiro anual de ejecutivos de la compañía. Un año antes, el acontecimiento se había celebrado en el lujoso hotel Mission Hills Country Club de Palm Springs, California, y al parecer, nadie se divirtió más que el antecesor de McNerney, Harry Stonecipher. Después de un día dedicado en su mayor parte a socializar y jugar golf, el ex director general, rodeado de la elite de Boeing, cerró el bar y prendió un puro. Fue en ese mismo acontecimiento que Stonecipher, que estaba casado, inició una relación con una de las vicepresidentas de Boeing: un error de juicio que a la larga allanaría el camino de su humillante salida y la designación de McNerney como director general.

El "romance de Palm Spring", como se conoció en Boeing, marcó el punto más bajo en la historia de la compañía. Ocurrió después de una parranda de tres años de desmanes empresariales, entre los que destacan el encarcelamiento del ex director de finanzas de Boeing por celebrar negociaciones de trabajo ilegales con un alto oficial del Pentágono, la acusación penal contra uno de los gerentes por el presunto robo de unas 25 000 páginas de documentos confidenciales de su ex empleador, Lockheed Martin Corp., y el fallo judicial de que Boeing había abusado del privilegio entre abogado y cliente para tratar de encubrir estudios internos que mostraban que se pagaba menos a las empleadas que a los hombres. Los escándalos se relacionaron con múltiples formas de faltas de conducta en lugares geográficamente dispersos, afectaron a casi todas las divisiones de Boeing y dejaron pocas dudas de que la legendaria compañía, al tiempo que empezaba a disfrutar de un periodo cíclico de auge, adolecía de una cultura ponzoñosa.

Con estos antecedentes, a nadie le sorprendió demasiado que el retiro anual de 2006 se mudara al más cotidiano Hyatt Regency de Orlando y se redujera de tres días a uno y medio. Las verdaderas sorpresas comenzaron durante un discurso que pronunció McNerney en el desayuno. El director, normalmente optimista, lanzó contra la compañía la crítica más acre que jamás había hecho ante un público tan amplio. Hablando sin notas, McNerney dijo que la "gerencia se había extralimitado", que muchos ejecutivos se habían acostumbrado a "esconderse en la burocracia" y que la compañía no había podido "establecer el mejor liderazgo". Al día siguiente, McNerney presentó a Douglas G. Bain, asesor jurídico general, que en verdad puso en su lugar a todos y denunció la "cultura de silencio" que predominaba en Boeing. Para captar la atención del grupo, Bain recitó los números de prisioneros federales de dos ex empleados encarcelados. "No son códigos postales", espetó Bain. Con el apoyo evidente de McNerney, Bain advirtió al público que muchos fiscales "creen que Boeing está corrompido hasta la médula".

McNerney, de 56 años, ha pasado toda su vida profesional preparándose para el reto de limpiar la podredumbre de las entrañas de Boeing. Desde que obtuvo el título de maestría de la Escuela de Administración de Harvard en 1975, se ha mudado con su familia cada dos o tres años en busca de la siguiente prueba profesional. Comenzó en el área de mercadotecnia de marcas de Procter & Gamble Co., de ahí se fue a McKinsey & Co., y luego ascendió por el escalafón de General Electric Co. a lo largo de 18 años, donde llegó a ser director general de la división de motores de aviones de GE, uno de los socios comerciales más importantes de Boeing. Luego de perder la carrera tripartita para ocupar el lugar de Jack Welch como director general de GE, McNerney se fue a 3M Co. en 2001 para sanear la empresa manufacturera que en aquel entonces pasaba por una época difícil. Poco tiempo después, se incorporó al consejo de administración de Boeing.

Un hombre de fiar

McNerney es un líder que entiende y se preocupa por el gigante aeroespacial. La serie de transgresiones éticas que salieron a la luz en Boeing irritó mucho a McNerney, un hombre franco y honrado, cuando era miembro del consejo de administración, lo mismo que el hecho de que en 2003 la legendaria compañía perdió su lugar como el fabricante de aeronaves comerciales número uno del mundo frente a Airbus. Ahora McNerney tiene lo que siempre quiso: la oportunidad de decidir su legado en una de las compañías

más importantes de Estados Unidos. Pero para hacerlo, tendrá que reinventar al coloso de 153 000 empleados y 55 000 millones de dólares, el que, además de haber perdido la brújula moral, aún no ha alcanzado su potencial para obtener utilidades. "Creo que la cultura cambió de maneras disfuncionales en algunos lugares", comentó McNerney, siempre educado y de hablar moderado, en una conversación reciente con *BusinessWeek*, su primera entrevista extensa desde que asumió el puesto. "Hay elementos de nuestra cultura que a todos nos gustaría modificar".

En concreto, McNerney quiere unir a un equipo directivo balcanizado que ha estado en guerra desde que Boeing se fusionó con McDonnell Douglas Corp. en 1997. Las culturas distintas de las dos compañías nunca engranaron y las diferencias se calcificaron y llegaron a convertirse en rivalidades enconadas. Después de haber pasado sus primeros seis meses en el cargo "adentrándose" en la empresa para conocerla mejor, McNerney cree que la rivalidad interna no sólo es el origen de los escándalos éticos de la compañía, sino que también ha impedido que los gerentes reduzcan costos y compartan las buenas ideas con eficacia. Su remedio incluye algunos elementos previsibles, como ejercer liderazgo central más eficaz en las tres divisiones de Boeing, cambiar el sistema de pago de los ejecutivos y estimular a los gerentes a explotar el poder para reducir costos del gigante manufacturero. Sin embargo, también incluye otros elementos menos comunes, como alentar a los gerentes a hablar con mayor apertura sobre las graves faltas éticas de Boeing. "Estoy tratando de convencerlos de que debemos tener este diálogo", asegura McNerney. Los escándalos de Boeing no son "algo que sucedió en una parte aislada de la compañía por la que la mitad de nosotros no somos responsables".

Los escándalos éticos incesantes y las acérrimas luchas internas han afectado el desempeño del gigante aeroespacial. "Si conseguimos alinear los valores con el desempeño, esta compañía será completamente invencible", dice McNerney. En lugar de limitarse a dar discursos sobre las virtudes directivas, los que saben aseguran que McNerney está tratando de guiar con el ejemplo. Se gana el elogio de los compañeros de trabajo por prestar atención a detalles pequeños, como recordar los nombres de los empleados, escuchar con atención sus presentaciones y no avergonzar a sus subordinados en público. Esto marca una clara distinción con Stonecipher, que era muy brusco y descortés, y el lejano Philip M. Condit, que dejó el puesto de director general en 2003 tras los escándalos con el Pentágono.

Lo más importante, McNerney hace preguntas diferentes que Stonecipher y Condit. "Phil o Harry acostumbraban ahondar en las cuestiones técnicas", comenta un ejecutivo. "Pero a Jim le interesa más el lado humano. Le interesa [...] crear una cultura donde la gente no tema hablar, correr el riesgo y detener una línea de producción porque algo anda mal".

La reestructuración de los paquetes de remuneración es otra herramienta eficaz que McNerney emplea para reformar la cultura de Boeing. En los viejos tiempos no se otorgaban puntos por colaborar con otras unidades u observar normas éticas. Ahora la remuneración y las gratificaciones están directamente relacionadas con cómo los ejecutivos adoptan un grupo de seis atributos de liderazgo, como "Vivir los valores de Boeing". Eso incluye nuevos criterios, como promover la integridad y evitar el comportamiento abusivo. McNerney también otorga incentivos financieros a los gerentes que reflejan mejor el carácter cíclico de la industria aeroespacial. En el sistema anterior de incentivos a largo plazo de Boeing, llamado Participaciones de desempeño, éstos se pagaban con base en un precio alto de las acciones. Sin embargo, ese sistema no tomaba en cuenta el desempeño de los directivos durante los ciclos de menor actividad que son característicos de la industria y, por tanto, ofrecía a los gerentes pocos incentivos para encontrar la manera de mejorar el desempeño durante una desaceleración económica.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué tipos de factores produjeron la cultura inescrupulosa de Boeing?
2. ¿Qué pasos está dando el nuevo director general para cambiar la cultura de Boeing y lograr que la conducta ética se vuelva el centro de atención?

Fuente: Stanley Holmes, "Cleaning Up Boeing". Se reproduce del número del 13 de marzo de 2006 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias

Solución para las dificultades de Apple con las fábricas que explotan a los trabajadores

Cuando los trabajadores de Estados Unidos y otros países exigieron salarios más altos, los fabricantes trasladaron sus operaciones a otros lugares, como México y Japón, y posteriormente a Taiwán y China. Muchas compañías, Apple entre ellas, contratan empresas externas para que se ocupen por completo de la fabricación de sus productos, a menudo en lugares donde los costos de mano de obra son bajos y las leyes laborales difieren de las que rigen en Estados Unidos y Europa.

El 25 de junio se anunció que los reproductores portátiles iPod de Apple Computer se fabricaban en condiciones descritas como esclavizantes. La

planta especificada en el informe funciona en Longhua, China, y pertenece a una compañía llamada Foxconn, la razón social adoptada por Hon Hai Precision Industry. Se dice que esta compañía, conocida como fabricante de aparatos electrónicos bajo contrato y cuyo único propósito es manufacturar productos para otras empresas, emplea a unas 200 000 personas que viven en dormitorios hacinados que ocupan hasta 100 personas a la vez, por salarios que a los ojos occidentales son escandalosamente bajos: alrededor de 50 dólares al mes.

El año pasado, Hon Hai eclipsó a Flextronics, el gigante de la electrónica con sede en Singapur, como el fabricante por contrato más grande del mundo. Otros clientes de Hon Hai son Hewlett-Packard, Nokia y Sony. Al principio, los ejecutivos de Hon Hai discreparon del informe y se apresuraron a señalar lo que ellos denominaron "imprecisiones": la plantilla de personal completa está compuesta por sólo 160 000 personas, por lo que ¿cómo podría una sola planta emplear a 200 000? Un informe posterior apareció en ChinaCSR.com, un sitio web dedicado a fomentar la responsabilidad corporativa en China. En ese reporte, Hon Hai admitió que había infringido algunas leyes locales sobre el tiempo extra. También comentaba que la estructura salarial había sido malinterpretada en los informes de los medios de comunicación y que cumplía con las leyes del salario mínimo.

¿Del dicho al hecho?

Apple, que evidentemente quiere evitar apariencias desagradables, envió a un equipo a investigar. Algunos informes indican que la investigación finalizó, pero en el momento de imprimir este artículo, no era así. "Todavía estamos investigando las condiciones de trabajo en la planta manufacturera de Foxconn en Longhua", afirmó el portavoz de Apple, Steve Dowling. "Se trata de una auditoría completa, que incluye la revisión de las condiciones de vida y trabajo de los empleados, entrevistas con empleados y gerentes, cumplimiento de las disposiciones legales sobre pago de tiempo extra y salarios y todas las áreas que sean necesarias para garantizar la observancia del código de conducta de los proveedores de Apple. Éste establece normas más rigurosas que los estándares aceptados en la industria y tomamos muy serio los alegatos de incumplimiento".

Por supuesto, aún no se sabe mucho sobre esta situación, y es digno de elogio que Apple haya adoptado medidas de inmediato en cuanto surgieron los alegatos. Steve Jobs en una persona con conciencia social y se relaciona con personas igualmente conscientes. Al Gore, ex vicepresidente de Estados Unidos, es miembro del consejo de administración de Apple. Apple fabrica una versión especial del iPod con la marca de U2, cuyo líder es Bono, activista global y cantante del grupo. Estas celebridades relacionadas con Apple (y lo que es más importante para Apple, muchos de sus clientes) esperarán con impaciencia el resultado de la investigación.

¿Cuáles son los posibles escenarios comenzando con el peor de los casos? Por poner un ejemplo, supongamos que los alegatos son ciertos y que las condiciones de trabajo en la planta son terribles. En ese caso, correspondería a Apple exigir cambios totales y rápidos en la fábrica de Hon Hai, o cambiar de fabricante. Desde luego, otras compañías pueden fabricar los iPod, pero semejante cambio no ocurriría sin causar graves trastornos en las operaciones de Apple. Los productos podrían retrasarse o agotarse. Esto enojaría a los accionistas y perjudicaría en gran medida la reputación de Apple.

Nada de esconderse

Sin embargo, está claro que Apple desea evitar los problemas de relaciones públicas que durante mucho tiempo acosaron a Nike por las fábricas de explotación en Vietnam. Los estigmas, como el de ese caso, no desaparecen pronto. Las medidas correctivas enérgicas deben estar a la orden del día, aunque afecten los negocios.

Considérese el escenario opuesto. Digamos que la investigación de Apple no encuentra nada irregular o incorrecto con la forma en que Hon Hai fabrica los iPod y las condiciones en que sus empleados trabajan. Apple y Hon Hai se unen para descalificar la noticia, tacharla de fantasiosa y se van tan campantes a fabricar iPod y a ganar dinero.

Las dos situaciones exigen transparencia. Si las conclusiones son malas, la gente se preguntará si se revelaron todos los hechos. Si las conclusiones son buenas, las preguntas subsistirán a pesar de todo y la duda ensombrecerá el panorama. Algunos se preguntarán si es humanitario comprar un iPod. Sean cuales fueren las conclusiones, Apple debe hacer todos los esfuerzos posibles para dar a conocer de inmediato lo que encuentre, sea bueno o malo. Además, debe solicitar la ayuda de una autoridad independiente para que verifique lo que descubra la compañía y contribuya a supervisar las medidas correctivas que deban adoptarse, si finalmente se necesita alguna.

Ser modelo de conducta

Sugerí a la Agencia Católica de Desarrollo en el Extranjero, con sede en el Reino Unido. En 2003, la institución informó sobre las condiciones de trabajo que imperaban en la industria de las computadoras personales (también en empresas fabricantes por contrato) e impulsó cambios en compañías como Dell, HP e IBM, sobre las que trató el primer informe. Desde entonces, estas empresas han actualizado los códigos de conducta de sus proveedores para resolver los problemas que la agencia les planteó.

Apple también cuenta con un código de conducta para sus proveedores, que está publicado en este sitio. Entre las medidas que prohíben están el castigo corporal a los trabajadores. El horario de trabajo no debe ser superior a 60 horas en una sola semana, incluido el tiempo extra. Además, los trabajadores deben disfrutar de un día de descanso cada semana. Dowling dice que el código de conducta de Apple tiene la intención de superar las normas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo. "Establecemos niveles muy exigentes", asegura.

Sin embargo, ¿basta con exigir que otra empresa haga las cosas de la manera que uno prefiere? Las empresas de renombre como Apple

a menudo se sujetan a normas más estrictas que los demás porque son líderes en lo que hacen. La industria sigue a Apple en cómo se fabrican las computadoras y se diseñan los aparatos electrónicos personales. Apple también debe poner el ejemplo en cómo se fabrican sus productos.

Asumir el contro de su destino

Una forma de lograrlo es construir una fábrica en China. En lugar de contratar a una empresa china para fabricar los iPod, ¿por qué Apple no los fabrica en China en una fábrica propia? Cuenta con 8 200 millones de dólares en efectivo y estaría en la buena compañía de otras empresas. Se me ocurren por lo menos dos compañías electrónicas, Motorola y Plantronics, que fabrican sus productos en instalaciones de propiedad entera en China. Plantronics invirtió 23 millones de dólares para construir una fábrica de más de 25 000 metros cuadrados para fabricar audífonos inalámbricos para teléfono. Emplea a 425 personas en la actualidad, pero espera que la plantilla aumente a 2 000 trabajadores.

Una fábrica de Apple, construida para establecer buenas condiciones de trabajo en China, daría a la compañía el control total sobre las condiciones de trabajo, prácticas ambientales y todos los demás aspectos sobre los que les gusta jactarse a los fabricantes en estos tiempos. Eliminaría todas las dudas, justificadas o no, sobre la explotación de los trabajadores en ese país.

No sería una empresa sencilla, sino al contrario: complicada, cara, plagada de burocracia. Pero es factible. Nadie dijo que dirigir la compañía tecnológica más influyente del mundo será fácil.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué tipos de criterios éticos podría emplear Apple para decidir si debe seguir comprando a Foxcomm o establecer una fábrica propia en China?
2. Si decide continuar comprando componentes, ¿qué tipos de salvaguardias podría establecer?

Fuente: Arik Hesseldahl, "Fixing Apple's 'Sweatshop' Woes". Se reproduce del número del 29 de junio de 2006 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

CAPÍTULO 5

Administración de empleados diversos en un entorno multicultural







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Comentar la creciente diversidad de la fuerza laboral y del entorno organizacional.

OA2 Explicar el papel central que los gerentes desempeñan en la administración eficaz de la diversidad.

OA3 Explicar por qué la administración eficaz de la diversidad es una necesidad ética pero también de negocios.

OA4 Analizar la forma en que la percepción y el uso de esquemas pueden dar lugar a tratos injustos.

OA5 Enumerar las medidas que los gerentes pueden tomar para administrar con eficacia la diversidad.

OA6 Identificar las dos formas principales de acoso sexual y la forma en que pueden eliminarse.

El reto del administrador

Cómo aprovechar los beneficios de la diversidad

www.sodexousa.com

¿Cómo pueden los gerentes sacar provecho de una fuerza laboral cada vez más diversa? A todas luces, la diversidad de la fuerza laboral va en aumento. Administrar la diversidad con eficacia es algo más que sólo velar porque los miembros diversos de las organizaciones sean tratados en forma equitativa (labor que de por sí es todo un desafío). Cuando la diversidad se administra con eficacia, las organizaciones pueden sacar provecho de las variadas perspectivas, puntos de vista, experiencias y bases de conocimientos de sus miembros diversos para producir mejores bienes y servicios, y para mostrar interés en sus bases de clientes cada vez más diversos.

Reconocer los beneficios de administrar con eficacia la diversidad es una cosa; otra muy distinta es la de dar pasos reales y tangibles para garantizar que una organización mejore continuamente a este respecto. Tanto las iniciativas de alcance organizacional como los pasos que cada gerente da para administrar con eficacia la diversidad tienen el potencial de generar beneficios sustanciales, lo mismo en función de una mayor eficacia organizacional que de mantener a la fuerza laboral satisfecha, comprometida y motivada.

Analice los pasos que da Sodexo, Inc., una importante compañía de administración de alimentos e instalaciones que brinda servicio a más de 10 millones de clientes cada día en fábricas, instalaciones hospitalarias, escuelas y universidades, y dependencias gubernamentales, para garantizar que la diversidad se administre con eficacia.[1] Sodexo alienta a gerentes, como Ron Bond, de 50 años de edad, a interactuar con grupos diversos para adquirir una mejor apreciación y comprensión de sus experiencias. Cuando Bond asistió a una reunión del Women's Food Service Forum con algunas de sus compañeras de trabajo, se distinguió por ser uno de los pocos hombres entre unas 1 500 mujeres. Al recordar sus experiencias personales, por ejemplo, cuando él inició su carrera profesional y las mujeres eran muy raras en



Los gerentes de Sodexo, empresa que abastece y administra cafeterías como ésta, han tomado numerosas medidas para administrar la diversidad.

los niveles jerárquicos gerenciales, Bond logró apreciar mejor lo que significa ser diferente en un grupo o una organización. Como él mismo lo expresa: "Es una experiencia profunda... puedo empezar a sentir lo que debe haberse sentido ser diferente."[2]

Sodexo aporta empleados y gerentes que cuentan con una extensa capacitación en diversidad, motiva a los gerentes para que actúen como mentores y consejeros de aquellos empleados que no son como ellos, y basa 25% de los bonos de sus altos directivos en su desempeño con iniciativas a favor de la diversidad, como contratación y capacitación de empleados diversos.[3] Sodexo exhorta a los gerentes a que auspicien grupos de afinidad para empleados que difieran de ellos. Por ejemplo, Bond promovió un grupo de afinidad para mujeres que es un foro donde las empleadas pueden conocerse unas a otras y atender preocupaciones e intereses mutuos (por ejemplo, una sala de lactancia para que las nuevas madres puedan amamantar a sus bebés). El auspicio de dichos grupos ayuda a los gerentes a estar al tanto y a atender las preocupaciones y los intereses de algunos grupos de empleados y empleadas que, de no ser por ellos, jamás se les hubiesen ocurrido. Bond cayó en la cuenta de que contar con una sala de lactancia era "... una de esas cosas que nunca se me hubiese ocurrido."[4]

Lorna Donatone dirige una unidad de Sodexo que presta servicios de alimentos a compañías de cruceros; de ascendencia sueco-germana y educada en Nebraska, su patrocinio de un grupo de afinidad latina en Sodexo le permitió descubrir una mejor forma de atender a los clientes de su unidad. Ahora, Donatone recurre más a materiales bilingües para promover los servicios que ella presta a las compañías de cruceros y sus clientes. Como lo señaló el vicepresidente y director de diversidad de Sodexo, el doctor Rohini Anand: "Para involucrar realmente a la gente, uno debe crear una serie de explicaciones detalladas a través de simulaciones de la realidad y llevar a los líderes a lo largo de las mismas."[5] Raytheon se une a Sodexo y a un creciente número de compañías que buscan brindar a sus gerentes ese tipo exacto de ejemplos o escenificaciones mediante el patrocinio de grupos de afinidades que sean un medio para que interactúen empleados de razas, géneros, religiones u orientaciones sexuales diferentes e intercambien preocupaciones e intereses mutuos, así como otras iniciativas. Por ejemplo, en la división "Sistemas de proyectiles" de Raytheon, los gerentes pasaron todo un día laboral en una silla de ruedas para que pudieran apreciar mejor los problemas que enfrentan en el trabajo los empleados con capacidades diferentes.[6]

La administración eficaz de la diversidad por parte de Sodexo no ha pasado inadvertida para la comunidad de los negocios, por lo que la compañía y sus empleados diversos han recibido numerosos premios y reconocimientos por sus iniciativas sobre diversidad.[7] A menudo clasificada como el mejor lugar para trabajar por empleados diversos en revistas como *DiversityInc*, *Working Mother* y *Latina Style*, hace poco Sodexo recibió el DiversityFirst Leadership Award del Texas Diversity Council.[8] Hace poco, el doctor Anand fue nombrado uno de los 20 Campeones de la Diversidad por la revista *Diversity Edge*, e Iván Gutiérrez, quien preside la unidad de administración del suministro de Sodexo, también fue nombrado uno de los 28 Jóvenes Realizadores Corporativos Latinos por la Hispanic Association on Corporate Responsibility.[9]

Otras organizaciones que ya están tomando medidas reales y concretas para administrar con eficacia la diversidad son, entre otras, Coca-Cola, Johnson & Johnson, Merrill Lynch y General Mills.[10] En General Mills, por ejemplo, la retribución de los altos ejecutivos tiene una relación directa con su administración eficaz de la diversidad, y el logro de las metas de diversidad se toma en cuenta para calcular el monto de sus bonos. Con metas específicas en diversidad, iniciativas como la de General Mills tienen el potencial de generar verdaderos beneficios. General Mills informó que en los últimos 10 años casi se duplicó el porcentaje de sus altos ejecutivos que son mujeres y minorías y, además, todo indica que ahora esa compañía está mejor dotada para aprovechar los talentos de sus miembros diversos.[11]

Como ésas y muchas otras compañías y sus directivos se han dado cuenta, una administración eficaz de la diversidad es mucho más que cuidar que se contrate a solicitantes diversos. También significa que a éstos se les den las mismas oportunidades para ascender y triunfar en la organización que tienen y conservan los demás empleados. Merrill Lynch, por ejemplo, basa cerca de 20% de los bonos de sus gerentes de sucursal en la contratación, el desarrollo, el éxito y la conservación de empleados diversos.[12] Responsabilizar a los altos ejecutivos de administrar con eficacia la diversidad y de brindar a todos los empleados por igual los tipos de experiencias que fomentan la comprensión de quienes son diferentes a ellos es algo que ayuda a asegurar que las organizaciones se lleven los beneficios de una fuerza laboral cada vez más diversa.[13]

Presentación

Como se señala en "El reto del administrador", la administración eficaz de la diversidad es mucho más que contratar empleados diversos. Significa aprender a apreciar y a responder como es debido a las necesidades, las actitudes, las creencias y los valores que personas muy diversas aportan a la organización. También significa enmendar ideas equivocadas sobre por qué y cómo tipos diferentes de grupos de empleados difieren unos de otros, y encontrar la mejor manera de aprovechar las aptitudes y los talentos de empleados diversos.

OA1 Comente la creciente diversidad de la fuerza laboral y del entorno organizacional.

En este capítulo centramos nuestra atención en la administración eficaz de la diversidad en un entorno que se está volviendo cada vez más diversificado en todos los aspectos. Pero no sólo está aumentando la diversidad de la fuerza laboral mundial, sino que también los proveedores y los clientes se están volviendo más diversos. Los gerentes deben administrar con audacia la diversidad para poder atraer y retener a los mejores empleados, y además poder competir en un entorno mundial diverso. Por ejemplo, los gerentes de la empresa de auditoría y consultoría Deloitte & Touche han instituido un programa que alienta a proveedores minoritarios a competir por sus negocios, y esa firma financia escuelas y universidades que generan un flujo de reclutas bien capacitados.[14]

A veces, sin darse cuenta, gerentes bien intencionados tratan de manera diferente a un grupo de empleados que a otro, aunque entre los dos grupos no existan diferencias de desempeño. Este capítulo analiza las razones por las cuales se dan tratos diferentes y las medidas que los gerentes y las organizaciones pueden tomar para asegurarse que la diversidad, en todos sus aspectos, se administre con eficacia en beneficio de todos los grupos de interés de la organización.

La creciente diversidad de la fuerza laboral y del entorno

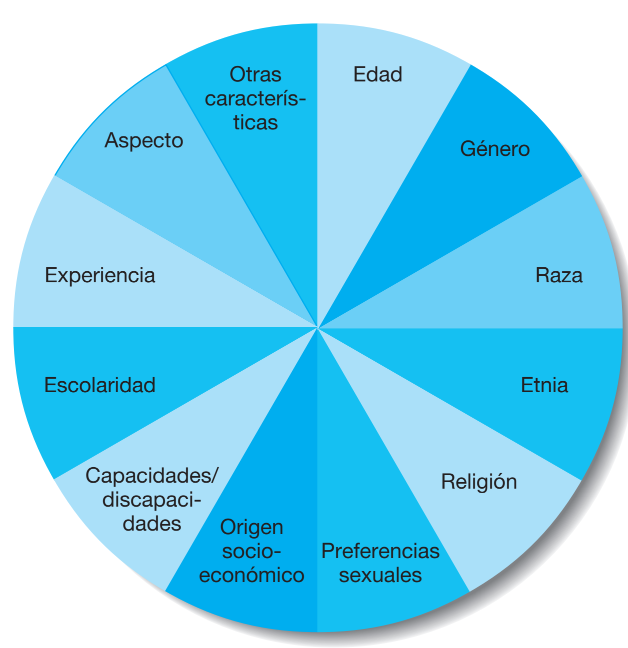
Uno de los aspectos más importantes de la administración surgido en los últimos 30 años fue la creciente diversidad de la fuerza laboral. La **diversidad** son las diferencias entre las personas respecto a edad, género, raza, etnia, religión, orientación sexual, antecedentes socioeconómicos, escolaridad, experiencia, aspecto físico, aptitudes/capacidades diferentes y cualquier otra característica que se emplee para distinguir a la gente (véase figura 5.1).

diversidad Diferencias entre las personas por edad, género, raza, etnia, religión, orientación sexual, antecedentes socioeconómicos, escolaridad, experiencia, aspecto y aptitudes/capacidades diferentes.

La diversidad plantea importantes problemas éticos y problemas de responsabilidad social (véase capítulo 4). También es un aspecto relevante para las organizaciones porque, de no administrarse bien, puede poner a una empresa de rodillas, sobre todo en nuestro entorno cada vez más global. Son varias las razones por las cuales la diversidad es una preocupación tan apremiante, tanto en la prensa popular como para los gerentes y las organizaciones:

- En muchas sociedades está surgiendo una fuerte reivindicación ética para que a personas diversas se les brinden las mismas oportunidades y reciban un trato justo y equitativo. Además, el trato injusto es ilegal.
- La administración eficaz de la diversidad puede mejorar la eficacia organizacional.[15] Cuando algunos gerentes administran la diversidad con eficacia, no sólo animan a los demás gerentes de la organización a ser justos y equitativos con los miembros diversos de la

Figura 5.1
Fuentes de diversidad en el lugar de trabajo



organización, sino también se dan cuenta de que la diversidad es un recurso organizacional importante que puede ayudar a una organización a obtener una ventaja competitiva.

- Hay muchas evidencias de que individuos diversos siguen siendo objeto de un trato injusto en el lugar de trabajo como resultado de prejuicios, estereotipos y una discriminación manifiesta.[16] En un estudio, se enviaron a restaurantes de lujo de Filadelfia los currículos de hombres y mujeres con calificaciones equiparables. Aunque todos estaban igualmente cualificados, los hombres tuvieron el doble de posibilidades de ser llamados a entrevistas de trabajo y cinco veces más posibilidades de recibir una oferta de empleo que las mujeres.[17] Los resultados de otro estudio indican que tanto hombres como mujeres suelen pensar que las mujeres van a aceptar salarios menores que los hombres; ésta es una posible explicación de la persistente brecha salarial entre hombres y mujeres.[18]

Otras clases de empleados diversos enfrentan barreras aún mayores. Por ejemplo, el Informe de la Comisión Federal sobre el Techo de cristal señaló que los afroamericanos enfrentan las mayores dificultades para ser promovidos y ascender por la escala jerárquica, que con frecuencia los asiáticos son estereotipados para trabajos técnicos, y que se da por hecho que los hispanos tienen menor escolaridad que los demás grupos minoritarios.[19] (La expresión **techo de cristal** —*glass ceiling* en inglés— se refiere a las barreras invisibles que impiden a las minorías y las mujeres ser promovidos a altos puestos corporativos.)[20]

techo de cristal Metáfora que alude a las barreras invisibles que impiden a las mujeres y a las minorías ser promovidas a altos puestos corporativos.

Antes de que podamos analizar la multitud de aspectos relacionados con la administración eficaz de la diversidad, debemos documentar qué tan diversa se está volviendo la fuerza laboral estadounidense.

Edad

De acuerdo con cifras de la Oficina del Censo de Estados Unidos, la edad media de un estadounidense es la más alta jamás habida: 36.2 años.[21] Además, se calcula que para 2030, 20% de la población tendrá más de 65 años.[22] El Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 y la Ley de Discriminación Laboral por la Edad de 1967 son las principales leyes federales estadounidenses que prohíben la discriminación por la edad en el trabajo.[23] Aun cuando analizamos con más profundidad la legislación laboral federal en el capítulo 12, la tabla 5.1 compendia la principal legislación sobre igualdad en las oportunidades de empleo que prohíbe la discriminación entre grupos diversos.



Conforme envejece la fuerza laboral, más numerosas son las compañías que enfrentan demandas legales por discriminación a causa de la edad. Los gerentes deben asegurarse de que todas las políticas y los procedimientos traten a los trabajadores con equidad, sin importar su edad.

El envejecimiento de la población obliga a los gerentes a vigilar que los empleados no sean discriminados a causa de la edad. Además, los gerentes necesitan asegurarse de que las políticas y los procedimientos de su empresa traten imparcialmente a todos los empleados sin considerar su edad. Asimismo, administrar con eficacia la diversidad significa que los empleados de edades diversas pueden aprender unos de otros, trabajar bien juntos y beneficiarse de las diferentes perspectivas que cada uno tiene que ofrecer.

Género

Mujeres y hombres integran casi por igual la fuerza laboral estadounidense (cerca de 53.5% son hombres y 46.5% mujeres).[24] Sin embargo, se calcula que el ingreso semanal medio de las mujeres es de 572 dólares, en comparación con el de 714 dólares de los hombres.[25] Por lo mismo, la diferencia salarial por género parece estar tan viva y sana como el techo de cristal. De acuerdo con la organización no lucrativa Catalyst, que estudia a la mujer en los negocios, mientras que las mujeres ocupan cerca de 50.5% de los puestos gerenciales y profesionales, sólo 15.4% de los dirigentes corporativos de las 500 compañías estadounidenses más grandes (es decir, las 500 elegidas por la revista *Fortune*) son mujeres, y sólo 6.7% de los que ganan más dinero son mujeres.[26] Esas mujeres, como Andrea Jung, Directora Ejecutiva de Avon Products, e Indra Nooyi, Directora Ejecutiva de PepsiCo, sobresalen de entre sus colegas masculinos y a menudo reciben una cantidad dispar de atención por parte de los medios. (Hablaremos de este tema más adelante, cuando analicemos los efectos de ser sobresaliente.) Las mujeres también están muy subrepresentadas en los consejos de administración y actualmente apenas ocupan 14.8% de las sillas de los consejos de administración de las 500 compañías enlistadas por la revista *Fortune*.[27] No obstante, como señala Sheila Wellington, presidenta de Catalyst, "Las mujeres controlan o influyen en casi todas las compras de artículos de consumo, por lo que es importante que su punto de vista esté representado en los consejos de administración."[28]

Tabla 5.1

Principales leyes estadounidenses sobre igualdad de oportunidades laborales que afectan la administración de recursos humanos

Año	Ley	Descripción
1963	Ley de Pago Equitativo	Exige que hombes y mujeres reciban un pago equitativo por realizar el mismo trabajo.
1964	Título VII de la Ley de Derechos Civiles	Prohíbe la discriminación en las decisiones sobre el empleo que se basen en la raza, religión, género, color u origen.
1967	Ley contra la Discriminación en el Empleo por la Edad	Prohíbe la discriminación a los trabajadores mayores de 40 años y restringe el retiro obligatorio.
1978	Ley contra la Discriminación por Embarazo	Prohíbe la discriminación a las mujeres en las decisiones de empleo por embarazo, parto y otras decisiones médicas afines.
1990	Ley para los Estadounidenses con Discapacidades	Prohíbe la discriminación de discapcitados en las decisiones de empleo y exige a los patrones que hagan arreglos y adaptaciones para que los trabajadores discapacitados puedan realizar su trabajo.
1991	Ley de Derechos Civiles	Prohíbe la discriminación (como el Título VII) y concede indemnización por daños y perjuicios, además de sueldos vencidos en caso de darse discriminación intencional.
1993	Ley de Permiso por Razones Médicas y Familiares	Exige que los patrones concedan 12 semanas de permiso sin goce de sueldo por razones médicas y familiares, incluyendo el nacimiento de un(a) hijo(a) y la enfermedad de un familiar.

Además, encuestas realizadas por empresas de consultoría dan a entender que las mujeres ejecutivas superan a sus colegas masculinos en habilidades, como motivación de terceros, fomento de buenas comunicaciones, entrega de trabajos de alta calidad y saber escuchar.[29] Por ejemplo, el Hagberg Group realizó evaluaciones exhaustivas a 425 altos ejecutivos de diversos sectores económicos; en ellas, cada ejecutivo fue calificado por unas 25 personas. De las 52 habilidades evaluadas, en 42 de ellas las mujeres recibieron calificaciones superiores a las de los hombres, aunque a veces las diferencias fueron mínimas.[30] Los resultados de un estudio reciente efectuado por Catalyst revelaron que las organizaciones con mayores proporciones de mujeres en altos puestos directivos lograban un desempeño financiero mucho mejor que el de organizaciones con una menor proporción de mujeres en esos puestos.[31] Otro estudio realizado por Catalyst descubrió que las compañías con tres o más mujeres en su consejo de administración tenían un mejor desempeño en términos de rendimiento sobre el capital, ventas y capital invertido que las compañías con menos mujeres o sin mujeres en su consejo de administración.[32] Por lo general, estudios como ése hacen que nos preguntemos por qué el techo de cristal sigue coartando el progreso de las mujeres en los negocios (un tema que analizamos más adelante en este capítulo).

Raza y etnia

La Oficina del Censo de Estados Unidos distingue entre las siguientes razas: indios nativos americanos o de Alaska (nativos americanos con raíces en América del Norte, América Central y América del Sur), asiáticos (con raíces en el Lejano Oriente, el sureste de Asia o India), afroamericanos (con raíces en África), nativos hawaianos o de las islas del Pacífico (con raíces en islas del Pacífico, como Hawai, Guam y Samoa) y blancos (con raíces en Europa, Medio Oriente o África del Norte). No obstante que etnia hace referencia a un agrupamiento de personas con ciertas características comunes (como origen, idioma o cultura nacional), la Oficina del Censo de Estados Unidos utiliza el término etnia en función de si una persona es hispana o no lo es. Los hispanos, también llamados latinos, son personas cuyas raíces están en culturas españolas como las de Cuba, México, Puerto Rico y los países de Centro y Sudamérica. Los hispanos pueden ser de razas diferentes.[33] De acuerdo con una encuesta reciente, la mayoría de los hispanos prefiere que se les identifique por su país natal (por ejemplo, mexicano, cubano o salvadoreño) y no por el término generalizador de *hispanos*.[34]

La diversidad racial y étnica de la población estadounidense está creciendo en forma exponencial, al igual que la composición de la fuerza laboral.[35] De acuerdo con la Oficina del Censo de Estados Unidos, casi uno de cada tres residentes de este país pertenece a un grupo minoritario (es decir, no es un blanco no hispano); cerca de 67% de la población es blanca, 13.4% es afroamericana, 14.4% es hispana y 4.8% es asiática.[36] De acuerdo con proyecciones dadas a conocer por la Oficina del Censo de Estados Unidos, en 2050 la composición de la población estadounidense será muy diferente a la de 2000. Se calcula que las poblaciones hispana y asiática se triplicarán en ese periodo de 50 años.[37]

La creciente diversidad racial y étnica de la fuerza laboral, así como de la población en general, pone de relieve la importancia de administrar la diversidad con eficacia. Estadísticas compiladas por la National Urban League dan a entender que queda mucho por hacer para que a los empleados diversos se les brinden oportunidades iguales. Por ejemplo, los ingresos de los afroamericanos equivalen a 73% de los ingresos de los blancos,[38] y de los 10 092 directores corporativos de las 500 compañías de la revista *Fortune*, sólo 106 son mujeres afroamericanas.[39] En el resto de este capítulo, nos enfocaremos en el trato justo a los empleados diversos y veremos por qué es un reto tan importante y qué pueden hacer los gerentes para salir airosos del mismo. Para empezar, adoptamos una perspectiva más amplia y analizamos la forma en que la creciente diversidad racial y étnica del entorno de una organización (por ejemplo, clientes y proveedores) afecta la toma de decisiones y la eficacia organizacional.

En un plano general, a gerentes y organizaciones se les recuerda cada vez más que los grupos de interés de su entorno son diversos y que esperan que las decisiones y acciones organizacionales reflejen esa diversidad. Por ejemplo, la National Association for the Advancement of Colored People (NAACP) y Children Now (un grupo de apoyo a niños) han cabildeado ante el sector del entretenimiento para que incremente la diversidad de los programas, los contenidos y las producciones de televisión.[40] La necesidad de ese aumento en la diversidad es más que evidente. Por ejemplo, aunque los hispanos integran el 12.5% de la población esta-

dounidense (unos 35 millones de telespectadores potenciales), de acuerdo con un estudio realizado por Children Now sólo 2% de los personajes de los programas de televisión que se transmiten en horario estelar son hispanos (es decir, de los 2 251 personajes de los programas en horario estelar, sólo 47 son hispanos).[41] Además, el Center for Media and Public Affairs señala que sólo 1.3% de las reseñas que transmiten los noticiarios vespertinos de la televisión están a cargo de reporteros hispanos.[42]

De igual manera, está aumentando la presión sobre las cadenas para que incrementen la diversidad por una serie de razones que giran en torno a la diversidad de la población en general, de los televidentes y los consumidores. Por ejemplo, los compradores de casas y automóviles son cada vez más diversos, reflejo de la creciente diversidad de la población en general.[43] Además, los gerentes deben mostrarse especialmente sensibles para no estereotipar a grupos diferentes cuando se comunican con clientes potenciales. Por ejemplo, el departamento de ventas de Toyota Motors en Estados Unidos ofreció una disculpa pública al reverendo Jesse Jackson y a su Rainbow Coalition por presentar, en uno de sus anuncios impresos, a un afroamericano con la imagen de una camioneta deportiva Toyota RAV4 grabada en uno de sus incisivos de oro.[44]

Religión

El Título VII de la Ley de Derechos Civiles prohíbe la discriminación religiosa (al igual que la discriminación racial y étnica, sexual y por país de origen; véanse la tabla 5.1 y el capítulo 12). En 1997, además de promulgar el Título VII, el gobierno federal estadounidense expidió las “Directrices de la Casa Blanca sobre el Culto y las Manifestaciones Religiosas en los Lugares de Trabajo Federales”.[45] Aunque técnicamente esas directrices sólo son aplicables en las oficinas federales, a menudo grandes corporaciones también se rigen por ellas. Las directrices estipulan que los patrones hagan acomodos razonables para las prácticas religiosas, como los días de guardar (para algunas religiones esto es muy importante), en tanto eso no les implique costos elevados ni muchas dificultades.[46]

Para los gerentes, un aspecto clave relacionado con la diversidad religiosa es el de reconocer y estar al pendiente de las distintas religiones y sus credos, además de prestar atención a los días en que caigan las fiestas religiosas. Por ejemplo, no se deben programar reuniones importantes en un día de guardar para los miembros de cierta fe, y los gerentes deben ser flexibles y conceder tiempo a las personas para sus prácticas religiosas. Según Lobna Ismail, directora de una compañía de capacitación en diversidad de Silver Spring, Maryland, cuando los gerentes reconocen, respetan y hacen adaptaciones menores en favor de la diversidad religiosa, a menudo se fortalece la lealtad de los empleados. Por ejemplo, dejar que determinados empleados salgan una hora más temprano en ciertas fechas a cambio de la hora del receso para la comida, o señalar las fiestas de las diversas religiones en el calendario de la compañía, puede contribuir mucho a lograr que los practicantes de religiones diversas se sientan respetados y valorados, además de permitirles practicar sus creencias.[47] De acuerdo con una investigación realizada por el Centro Tanenbaum para el Entendimiento Interreligioso de Nueva York, aunque sólo 23% de los empleados que se sienten víctimas de discriminación religiosa entabla demandas legales, cerca de 45% de esos empleados decide buscar trabajo en otra parte.[48]

Aptitudes y capacidades diferentes

La Ley para los Estadounidenses con Discapacidades (American with Disabilities Act, ADA) de 1990 prohíbe la discriminación en contra de personas con capacidades diferentes y exige también que los patrones hagan las adaptaciones razonables que permitan a esas personas desempeñar su trabajo. La ADA lleva más de una década en vigor y no ha estado libre de polémicas. Al parecer, pocos podrían objetar las intenciones de esta ley; sin embargo, cuando los gerentes tratan de implantar políticas y procedimientos para acatar las disposiciones de la ADA, enfrentan una serie de retos de interpretación y equidad.

Por una parte, algunas personas con verdaderas discapacidades que requieren de adaptaciones en sus lugares de trabajo temen revelar sus discapacidades a sus patrones y reclamar las adaptaciones que merecen.[49] Por otra parte, algunos empleados abusan de la ADA exigiendo adaptaciones innecesarias para discapacidades que pudieran tener o no tener.[50]

Por lo mismo, no es de sorprender que la promulgación de la ADA no parezca haber incrementado significativamente los índices de empleo de trabajadores con capacitados dife-

rentes.[51] Un reto clave para los gerentes consiste en crear un ambiente propicio para que los empleados que necesiten adaptaciones tengan la confianza suficiente para revelar su necesidad y, al mismo tiempo, en cuidar que tales adaptaciones no sólo permitan a quienes están discapacitados realizar su trabajo con eficacia, sino también que las consideren justas todos aquellos que no lo están .[52]

Para enfrentar ese reto, a menudo los gerentes deben aprender e instruir a sus empleados acerca de las dificultades que enfrentan las personas discapacitadas, pero también de las aptitudes muy reales de éstos. Por ejemplo, durante la Semana de Concienciación en Discapacidades de 2004, los rectores de la Universidad de Notre Dame se propusieron incrementar el conocimiento del público tanto en las discapacidades como en las habilidades de las personas con capacidades diferentes.[53] La Universidad de Houston llevó a cabo un programa similar llamado "Capacidad de Pensar".[54] Según Cheryl Amoruso, directora del Centro para Estudiantes con Discapacidades de la Universidad de Houston, muchas personas desconocen el predominio de las discapacidades, amén de estar mal informadas acerca de sus consecuencias. Ella señala, por ejemplo, que aunque hay estudiantes ciegos, éstos pueden sobresalir en las materias del curso y tener mucho éxito en su carrera.[55] Las adaptaciones que permiten a estos estudiantes desarrollar todas sus capacidades están cubiertas por la ADA.

La ADA también protege a los empleados que padecen el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) de ser discriminados en el trabajo. El SIDA es causado por el virus de la inmunodeficiencia humana (VIH) y se transmite por contacto sexual, agujas hipodérmicas infectadas y productos hemáticos contaminados. El VIH no se contagia por un contacto casual no sexual. Sin embargo, por ignorancia, miedo o prejuicios, algunas personas tratan de evitar todo contacto con cualquier persona infectada con VIH. De hecho, no todos los individuos seropositivos acaban afectados por los síntomas del SIDA y algunos de ellos incluso pueden desempeñar con toda eficacia su trabajo sin poner en riesgo a los demás.[56]

La capacitación en concienciación sobre el SIDA puede ayudar a las personas a superar sus miedos y también dota a los gerentes con una herramienta para evitar discriminaciones ilegales contra empleados infectados con el VIH. Esa capacitación se enfoca en educar a los empleados sobre el VIH y el SIDA, esclarecer mitos, comunicar las políticas pertinentes de la organización y destacar el derecho de los empleados con VIH a gozar de privacidad y de un entorno que les permita ser productivos.[57] La necesidad de dar capacitación en el tema del SIDA se ve reforzada por algunos de los problemas que experimentan los empleados seropositivos cuando sus compañeros de trabajo se enteran de su condición.[58] Además, las organizaciones deben hacer adaptaciones razonables que permitan a las personas con SIDA desempeñar con eficacia sus trabajos.

Por ello, los gerentes tienen la obligación de instruir a sus empleados acerca del VIH y el SIDA, esclarecer mitos y el estigma del SIDA, asimismo, de cuidar que en el lugar de trabajo no haya discriminación relacionada con el VIH. Por ejemplo, Home Depot impartió capacitación y educación sobre el SIDA a sus gerentes de tiendas; esa capacitación era imprescindible dado que la mitad de los gerentes dijo que era la primera vez que tenía la oportunidad de hablar acerca del SIDA.[59] Asimismo, los avances en la medicación y el tratamiento del SIDA implican que más individuos infectados van a poder seguir trabajando o volver a trabajar una vez que su condición mejore.[60] Por ello, los gerentes deben cuidar que esos empleados reciban un trato justo por parte de todos los miembros de la organización. Además, los gerentes y las organizaciones que no traten equitativamente a sus empleados seropositivos ni les brinden prerrogativas razonables (por ejemplo, tiempo para que acudan al médico o tomen sus medicinas) corren el riesgo de enfrentar costosas demandas legales.

Antecedentes socioeconómicos

La expresión *antecedentes socioeconómicos* suele referirse a una combinación de clase social y factores relacionados con los ingresos. Desde una perspectiva gerencial, la diversidad socioeconómica (y, en especial, la diversidad en los niveles salariales) obliga a los gerentes a mostrar sensibilidad e interés ante las necesidades e inquietudes de individuos a los que pudiera no irles tan bien como a los demás. La reforma a la asistencia social, emprendida en Estados Unidos a mediados y finales de la década de 1990, recalcó la necesidad de que las madres solteras y otros beneficiarios de la asistencia pública se integraran o se reincorporaran a la fuerza laboral. De acuerdo con el censo de 2000, conjuntamente con una economía fuerte, aquello dio lugar a caídas históricas en la cantidad de familias, hogares y niños que vivían por

debajo del nivel de pobreza.[61] Empero, la crisis económica a comienzos del siglo, junto con el aumento del terrorismo y el trágico derrumbe del World Trade Center en la ciudad de Nueva York, tuvieron repercusiones internas e internacionales. Todo ello da a entender que se han revertido algunos de los beneficios pasados que sacaron a las familias de la pobreza. En una economía muy fuerte es mucho más fácil que personas pobres y con pocas habilidades encuentren trabajo; en una economía débil, cuando las compañías despiden a empleados en momentos de dificultades financieras, aquellos que más necesitan de sus ingresos suelen ser, por desgracia, los primeros en perder sus trabajos.[62]

A pesar de todos los logros de la década de 1990, la Oficina del Censo de Estados Unidos estima que 6 825 399 familias percibieron ingresos inferiores al nivel de pobreza en 2000, y que 3 581 475 de esas familias estaban a cargo de mujeres solteras.[63] Para determinar el nivel de pobreza, la Oficina del Censo recurre a cifras predeterminadas del umbral de ingresos, las cuales se basan en el tamaño de la familia y su composición, y se ajustan cada año de acuerdo con la inflación. Las familias cuyo ingreso queda por debajo de ese nivel se consideran pobres.[64] Por ejemplo, en 2000 una familia de cuatro personas con dos hijos menores de 18 años se consideraba pobre si sus ingresos anuales eran inferiores a 17 463 dólares.[65] Cuando los obreros ganan menos de 10 o 15 dólares por hora, a menudo les es difícil, si no imposible, satisfacer las necesidades mínimas de su familia.[66] Por si fuese poco, un creciente número de familias enfrenta el reto de encontrar lugares o personas de confianza que puedan cuidar de los hijos mientras los adultos trabajan horas extras o durante la noche con miras a lograr un nivel de ingresos adecuado. La nueva tecnología de la información da lugar a que más y más empresas funcionen las 24 horas del día, lo que crea verdaderos retos para los obreros del turno de noche, sobre todo para aquellos que tienen niños.[67]

A cientos de miles de padres de todo el país se les dificulta encontrar a alguien que cuide de sus hijos mientras ellos trabajan durante la noche, pierden horas yendo y viniendo del trabajo, trabajan los fines de semana y los días festivos, o laboran durante muchas horas en uno o más empleos. Eso ha propiciado la creación de guarderías que operan las 24 horas del día y, asimismo, que los gerentes busquen formas de brindar esos cuidados a los hijos de sus empleados. Por ejemplo, el Children's Choice Learning Center de Las Vegas, Nevada, opera las 24 horas para adaptarse a las necesidades de empleados que trabajan de noche en los casinos, los hospitales y los centros de atención telefónica de los alrededores. Randy Donahue, guardia de seguridad que trabaja hasta medianoche, pasa a recoger a sus hijos a ese centro al terminar de trabajar; su esposa es enfermera y cubre el turno de noche en un hospital. En Estados Unidos ya hay cinco Children's Choice Learning Centers que operan las 24 horas del día y hay planes para abrir otros siete.[68]

Judy Harden, encargada de los asuntos familiares y del cuidado de los hijos para el sindicato United Workers, señala que las exigencias que enfrentan las familias hacen menester contar con opciones de cuidado infantil de tiempo completo y en horarios extraordinarios. Muchos padres simplemente no tienen la opción de trabajar en horarios que les permitan atender a sus hijos de noche o los fines de semana, ya no se diga cuando se enferman.[69] En 1993, la Ford Motor Company construyó una guardería abierta las 24 horas del día para atender a 175 hijos de sus empleados de Livonia, Michigan. Sin embargo, una encuesta reciente sobre necesidades de cuidado infantil reveló que muchos empleados de otros lugares también necesitan ese tipo de instalaciones. A algunos padres y psicólogos no les agrada la idea de mantener tanto tiempo separados a los hijos de sus familias, y menos aún de noche. La mayoría coincide en que, por desgracia para muchas familias, ésa no es una opción sino una necesidad.[70]



Un padre deja a su hijo en una guardería diurna antes de ir a trabajar. Los gerentes deben estar conscientes de que muchos empleados enfrentan grandes retos socioeconómicos, como largos viajes de ida y vuelta al trabajo, así como conseguir guarderías convenientes para sus hijos.

La diversidad socioeconómica nos da a entender que los gerentes deben mostrar sensibilidad e interés por las necesidades e inquietudes de los trabajadores que pudieran ser menos afortunados que ellos en lo que respecta a ingresos y recursos económicos, opciones para el cuidado de los niños y los ancianos, oportunidades de alojamiento y existencia de fuentes de apoyo social y familiar. Además —e igualmente importante— los gerentes deben tratar de brindar a esos individuos oportunidades para que aprendan, progresen y hagan aportaciones significativas a su organización, y de paso mejoren su economía.

Orientación sexual

Entre 2% y 10% de la población estadounidense está conformada por gays y lesbianas.[71] Aunque ninguna ley federal estadounidense prohíbe la discriminación basada en la orientación sexual, 14 estados tienen leyes a ese respecto y una orden ejecutiva de 1998 prohíbe la discriminación por la orientación sexual en las oficinas civiles del gobierno federal.[72] Asimismo, un creciente número de organizaciones acepta el estatus minoritario de sus empleados gays o lesbianas, reiteran sus derechos a un trato justo y equitativo, y brindan prestaciones a las parejas del mismo sexo de sus empleados gays o lesbianas.[73] Por ejemplo, 95% de las 500 compañías enlistadas por la revista *Fortune* prohíbe la discriminación basada en la orientación sexual y 70% de esas mismas compañías brindan prestaciones a las parejas que viven en una misma casa.[74] Como se señala en la siguiente sección “Tema sobre diversidad”, hay muchas medidas que los gerentes pueden tomar para que la orientación sexual no sea un pretexto para llevar a cabo una discriminación injusta entre los empleados.



Tema sobre diversidad

Prevención de la discriminación debida a la orientación sexual

Si bien los gays y las lesbianas han logrado grandes avances en cuanto a conseguir un trato equitativo en el lugar de trabajo, es mucho lo que aún queda por hacer. En un estudio reciente realizado por Harris Interactive Inc. (una firma de investigación), y Witeck Communications Inc. (una firma de marketing), más de 40% de los empleados gays y lesbianas señaló que se les trata en forma injusta, se les niegan las promociones o se les insta a renunciar a sus trabajos debido a su orientación sexual.[75] Debido al acoso y a la discriminación que aún se dan, a pesar de los avances que ya se han logrado,[76] muchos empleados gays y lesbianas temen revelar su orientación sexual en el lugar de trabajo y por ello viven una vida secreta. Aunque ya hay unos cuantos gerentes abiertamente gays, como David Geffen, cofundador de DreamWorks SKG, y Allan Gilmour, otrora vicepresidente y director ejecutivo de Ford y actualmente miembro del consejo de administración de Whirlpool y de DTE Energy Company, muchos más son los que optan por no divulgar ni hablar de su vida personal, ni siquiera con sus socios de mucho tiempo.[77]

Por ello, no sorprende que muchos gerentes ya estén tomando medidas positivas para educar y capacitar a sus empleados en temas relacionados con la orientación sexual. S.C. Johnson & Sons Inc., fabricante de los insecticidas Raid y de los aromatizantes Glade en Racine, Wisconsin, imparte capacitación obligatoria a sus gerentes de planta para acabar con los estereotipos. Por su parte, Eastman Kodak, Lehman Brothers Holdings Inc., Merck & Co., Ernst & Young y el Toronto-Dominion Bank imparten a sus gerentes capacitación en formas de prevenir la discriminación debida a la orientación sexual.[78] Otras organizaciones, como Lucent Technologies, Microsoft y Southern California Edison, mandan a sus empleados a seminarios que imparten reconocidas escuelas de negocios. Y muchas compañías, como Raytheon, IBM, Eastman Kodak y Lockheed Martin, brindan ayuda a sus empleados gays y lesbianas por medio de grupos de apoyo a gays y lesbianas.[79]



Chubb Corporation toma en serio la concienciación en diversidad, como lo evidencia esta sesión de capacitación en sensibilidad LHBT.

El Chubb Group of Insurance Companies, una compañía de seguros sobre bienes inmuebles y contra accidentes personales, imparte a sus gerentes un curso de capacitación de dos horas para ayudarlos a crear entornos laborales que sean seguros y acogedores para las lesbianas, los gays, los bisexuales y los transexuales (LHBT).[80] Esos cursos son impartidos por dos empleados de Chubb, uno heterosexual y el otro

homosexual. Las sesiones se enfocan en aquellos aspectos que afectan la capacidad de un gerente de llevar a cabo ciertas labores, como evaluar qué tan seguro y acogedor es el lugar de trabajo para las personas LHBT, cómo remitir a los empleados homosexuales a otros significativos, y cómo responder si los empleados y los clientes usan un lenguaje o una conducta inapropiados. La idea del programa tuvo su origen en un grupo de empleados de Chubb. Los gerentes tienen una muy buena opinión del programa y dicen que ahora están mejor preparados para responder a los intereses y las preocupaciones de sus empleados LHBT, así como para crear un entorno laboral seguro y productivo para todos.[81]

Otras clases de diversidad

Hay otras clases de diversidad que son importantes para las organizaciones, cruciales para que los gerentes las atiendan como es debido y, además, fuentes potenciales de un trato injusto. Por ejemplo, las organizaciones y los equipos deben integrarse con individuos con antecedentes sociales y experiencias laborales diversas. Esto lo ilustra claramente el predominio de equipos inter-funcionales en organizaciones cuyos miembros pueden provenir de varios departamentos como marketing, producción, finanzas y ventas (el capítulo 15 analiza a fondo esos equipos). Por ejemplo, un equipo responsable de desarrollar y lanzar al mercado un producto nuevo a menudo requiere la competencia de empleados provenientes no sólo de investigación y desarrollo (ID) e ingeniería, sino también de marketing, ventas, producción y finanzas.

Otras formas de diversidad también pueden repercutir en el trato que reciben los empleados en el trabajo. Por ejemplo, los empleados difieren unos de otros por su atractivo físico [basado en los criterios de la(s) cultura(s) en que opere la organización] y en función de su peso. Casi siempre, el que los individuos sean atractivos o feos, delgados o gordos nada tiene que ver con su desempeño laboral, a menos que tengan trabajos en los que la apariencia física sea un factor determinante, como el modelaje. Empero, a veces esas fuentes físicas de diversidad acaban influyendo en los índices de promoción y en el sueldo. Por ejemplo, los resultados de un estudio reciente publicado por el *American Journal of Public Health* revelaron que las mujeres obesas con un alto nivel de escolaridad ganan alrededor de 30% menos al año que las mujeres no obesas y que los hombres (sin importar que éstos sean obesos o no).[82] Está claro que los gerentes deben cuidar que todos los empleados reciban un trato equitativo, cualquiera que sea su apariencia física.

OA2 Explique el papel central que los gerentes desempeñan en la administración eficaz de la diversidad.

Los gerentes y la administración eficaz de la diversidad

La creciente diversidad del entorno laboral —que a su vez incrementa la diversidad de la fuerza laboral de una organización— aumenta los retos que los gerentes enfrentan para administrar con eficacia la diversidad. Cada una de las distintas diversidades que acabamos de analizar plantea un conjunto particular de aspectos que los gerentes deben ponderar antes de que puedan responder a ellos con eficacia. Esos aspectos no siempre son fáciles de comprender, como ya lo descubrieron muchos gerentes informados. Es crucial investigar la forma en que los grupos diferentes suelen ser tratados, así como los prejuicios inconscientes que puedan afectarlos negativamente, porque eso ayuda a los gerentes a concienciarse en las muchas formas —sutiles y discretas— en que los grupos de empleados diversos pueden llegar a ser tratados injustamente con el paso del tiempo. Existen muchas medidas más que los gerentes pueden tomar para sensibilizarse en los efectos de la diversidad sobre sus organizaciones, aprovechar todas las contribuciones que pueden aportar los empleados diversos y prevenir que estos últimos sean tratados en forma injusta.

Papeles gerenciales cruciales

En cada uno de sus papeles gerenciales (véase capítulo 1), los gerentes pueden, ya sea promover la administración eficaz de la diversidad o afectar negativamente sus esfuerzos; por lo mismo, sus papeles son cruciales para este proceso. En sus roles interpersonales, los gerentes pueden, por

Tabla 5.2
Papeles gerenciales y la administración eficaz de la diversidad

Clase de rol	Rol específico	Ejemplo
Interpersonal	Figura de autoridad	Notifica que la administración eficaz de la diversidad es una meta y un objetivo valiosos.
	Líder	Funge como modelo a seguir e instituye políticas y procedimientos que garanticen que los miembros diversos reciban un trato justo.
	Enlace	Faculta a individuos diversos para que coordinen sus esfuerzos y cooperen entre ellos.
Informativo	Supervisor	Evalúa a qué grado los empleados diversos reciben un trato justo.
	Difusor	Informa a los empleados sobre las políticas y las iniciativas relacionadas con la diversidad y sobre la intolerancia de la discriminación.
	Portavoz	Respalda las iniciativas sobre diversidad en toda la comunidad y habla ante diversos grupos para interesarlos en las oportunidades de hacer carrera.
Tomador de decisiones	Emprendedor	Compromete recursos para el desarrollo de nuevas formas de administrar con eficacia la diversidad y eliminar prejuicios y discriminación.
	Mediador	Actúa con prontitud para corregir desigualdades y detener las conductas discriminatorias.
	Distribuidor de recursos	Asigna recursos para apoyar y alentar una administración eficaz de la diversidad.
	Negociador	Trabaja con organizaciones (como proveedores) y grupos (con sindicatos) para apoyar y alentar la administración eficaz de la diversidad.

ejemplo, notificar que la administración eficaz de la diversidad es un objetivo y una meta valorados (papel principal), pueden servir como modelo a seguir e instituir políticas y procedimientos para garantizar que los miembros diversos de la organización reciban un trato justo (papel de líder) y pueden facultar a individuos y grupos diversos para que coordinen sus esfuerzos y colaboren entre ellos tanto dentro de la organización como en sus fronteras (papel de enlace). En la tabla 5.2 resumimos algunas de las formas a las que los gerentes pueden recurrir para cuidar que la diversidad se administre con eficacia mientras ellos representan todos sus roles.

Debido a la autoridad formal que los gerentes tienen en las organizaciones, por lo general ellos tienen más influencia que los empleados comunes. Cuando los gerentes se comprometen a apoyar la diversidad, como lo hacen los de Sodexo en "El reto del administrador", su autoridad y su posición de poder y prestigio influyen en los demás miembros de su organización para que éstos, a su vez, adquieran un compromiso similar.[83] Las investigaciones sobre influencia social confirman ese vínculo, porque las personas suelen ser más propensas a dejarse influir y persuadir por quienes tienen un estatus más alto que ellas.[84]

Es más, cuando los gerentes se comprometen con la diversidad, su compromiso legitima los esfuerzos de los demás para administrar la diversidad.[85] Además, se dedican recursos a ese fin y todos los miembros de la organización se convencen de que sus esfuerzos relacionados con la diversidad son apoyados y valorados. En línea con este razonamiento, a menudo la dedicación y los premios que la alta dirección otorga en apoyo a la diversidad se citan como elementos fundamentales para el éxito de las iniciativas de la administración de la diversidad.[86] Por si fuera poco, ver a los gerentes mostrar su confianza en las aptitudes y los talentos de empleados diversos hace que los demás miembros de la organización sientan una confianza similar y ayuda a reducir recelos infundados que pudieran tener por ignorancia o estereotipos.[87]

Dos factores igualmente importantes recalcan por qué los gerentes son tan esenciales para una administración eficaz de la diversidad. El primer factor es que las mujeres, los afroamericanos, los hispanos y las demás minorías a menudo parten con una ligera desventaja por la impresión que de ellos tienen los demás miembros de la organización, sobre todo en los entornos laborales donde son una minoría. Como señala Virginia Valian, psicóloga del Hunter College que estudia las diferencias de género: "En casi todas las organizaciones las muje-

res empiezan con una ligera desventaja. Una mujer no entra a una sala de juntas con el mismo estatus que un hombre de su misma jerarquía, porque ella tiene menos probabilidades que él de ser considerada una profesional seria."[88]

El segundo factor es que las investigaciones dan a entender que ligeras diferencias en el trato pueden ir acumulándose hasta convertirse en disparidades importantes con el paso del tiempo. Incluso diferencias pequeñas —como un leve prejuicio a favorecer a los hombres en las promociones— con el paso del tiempo pueden dar lugar a diferencias importantes entre la cantidad de gerentes hombres y la de gerentes mujeres.[89] Por ello, aunque a veces se aconseja a las mujeres y a otras minorías que "no hagan montañas de insignificancias" cuando perciben que se les trató en forma injusta, las investigaciones de Valian y de otros revelan que esas "insignificancias" (por ejemplo, leves diferencias en el trato basadas en distinciones irrelevantes, como raza, género o etnia) con el tiempo pueden convertirse en montañas (es decir, en grandes diferencias en cuestiones importantes como las promociones) si son ignoradas.[90] Una vez más, los gerentes tienen la obligación, desde el punto de vista moral y de negocios, de cuidar que en la organización no surjan diferencias grandes o pequeñas en el trato y en los resultados debidas a distinciones irrelevantes como la raza o la etnia.

OA3 Explique por qué la administración eficaz de la diversidad es una necesidad ética pero también de negocios.

La exigencia ética de administrar con eficacia la diversidad

La administración eficaz de la diversidad no sólo tiene sentido desde el punto de vista de negocios (como lo analizamos en la siguiente sección), sino que es una exigencia ética de la sociedad estadounidense. Dos principios morales sirven de guía a los gerentes en sus esfuerzos por cumplir esta exigencia: la justicia distributiva y la justicia procesal.

justicia distributiva Principio moral que estipula que la distribución de aumentos, promociones y otros recursos organizacionales se base en las aportaciones significativas que hayan hecho los individuos y no en características personales sobre las que carecen de control.

JUSTICIA DISTRIBUTIVA El principio de la **justicia distributiva** señala que la distribución de aumentos, promociones, títulos de puestos, asignaciones de trabajos interesantes, espacios de oficina y otros recursos organizacionales entre los miembros de una organización debe ser equitativa. La distribución de estos resultados debe basarse en las aportaciones significativas que los empleados hayan hecho a la organización (como niveles de tiempo, esfuerzo, educación, aptitudes, capacidades y desempeño) y no en características personales irrelevantes sobre las cuales los individuos carecen de control (como género, raza o edad).[91] Los gerentes tienen la obligación de cuidar que en su organización haya justicia distributiva. Pero eso no significa que todos los miembros de una organización reciban recompensas idénticas o similares; más bien, significa que quienes reciban más que otros sean quienes hayan hecho contribuciones sustancialmente mayores o más importantes a la organización.

¿Prevalece la justicia distributiva en las organizaciones corporativas estadounidenses? Quizá la mejor forma de responder a esta pregunta sea diciendo que las cosas están mejorando. Hace 50 años era común la discriminación notoria contra las mujeres y las minorías; en la actualidad, las organizaciones están mucho más cerca del ideal de la justicia distributiva. Las estadísticas que comparan el trato a mujeres y minorías con el trato a otros empleados revelan que la mayoría de los gerentes deberían adoptar un enfoque decidido para lograr la justicia distributiva en sus organizaciones.[92] Por ejemplo, una y otra vez, en todas las actividades, los datos recabados por la Oficina de Estadística Laboral de Estados Unidos señalan que las mujeres ganan menos que los hombres (véase la tabla 5.2),[93] Incluso en aquellas actividades dominadas por las mujeres, como ayudantes de profesores, maestros de primaria y secundaria, los hombres suelen ganar más que las mujeres.[94]

En muchos países, los gerentes no sólo tienen la necesidad ética de esforzarse por lograr la justicia distributiva en sus organizaciones, sino también la obligación legal de tratar equitativamente a todos los empleados. Además, corren el riesgo de ser demandados por los empleados que consideren que no les otorgan un trato equitativo. Eso hicieron precisamente seis empleados afroamericanos de Texaco cuando sufrieron prejuicios y discriminación racial.[95]

justicia procesal Principio moral que exige la aplicación de procedimientos equitativos al determinar cómo han de distribuirse las recompensas entre los miembros de la organización.

JUSTICIA PROCESAL El principio de la **justicia procesal** exige a los gerentes que empleen procedimientos equitativos para determinar la forma de distribuir las recompensas entre los miembros de la organización.[96] Este principio se aplica a procedimientos usuales, como el de evaluar el desempeño de los subordinados, decidir quién debe recibir un aumento o una promoción y decidir quién debe ser despedido si la organización se ve obligada a reducir su tamaño.

Tabla 5.3
Salarios semanales por sexo y ocupación

Promedio de salarios emocionales

Ocupación	Hombres	Mujeres	Salarios de las mujeres como porcentaje de los hombres
Administración	$1 172	$849	72
Negocios y finanzas	1 014	744	73
Cómputo y matemáticas	1 130	906	80
Arquitectura e ingeniería	1 094	827	76
Ciencias biológicas, físicas y sociales	970	773	80
Servicio social y comunitario	746	655	88
Derecho	1 480	796	54
Educación, capacitación, bibliotecas	904	708	78
Arte, entretenimiento, deportes, medios	837	648	77
Salud	1 002	770	77
Servicios	463	366	79
Ventas y trabajo de oficina	658	502	76
Recursos y construcción	613	449	73
Producción y transporte	570	407	71

Fuente: "Median Weekly Earnings of Full-Time Wage and Salary Workers by Selected Characteristics", www.bls.gov, 1 de mayo de 2004.

La justicia procesal se ejerce, por ejemplo, cuando los gerentes 1) evalúan cuidadosamente el desempeño de un subordinado, 2) toman en cuenta los obstáculos del entorno que impiden a un subordinado tener un alto desempeño, como podrían ser la falta de suministros, las descomposturas de las máquinas o la disminución de la demanda de un producto por parte de los clientes, y 3) hacen caso omiso de características personales irrelevantes como la edad o la etnia de un subordinado. Al igual que la justicia distributiva, la justicia procesal es necesaria no sólo para garantizar un comportamiento ético, sino también para evitar costosas demandas legales.

La administración eficaz de la diversidad es de sentido común para el negocio

La diversidad de los miembros de una organización puede ser una fuente de ventaja competitiva, al ayudarla a brindar mejores bienes y servicios a sus clientes.[97] La diversidad de puntos de vista y de enfoques en los problemas y las oportunidades que aportan empleados diversos puede mejorar la toma de decisiones gerenciales. Imagine que la compañía de alimentos congelados Budget Gourmet trata de encontrar ideas creativas para nuevas comidas congeladas que atraigan a los clientes cuidadosos de su salud, con escaso tiempo para comer y que ya están aburridos de la misma bazofia congelada de siempre. ¿A qué grupo cree usted que se le van a ocurrir las ideas más creativas? ¿A un grupo de mujeres blancas con maestría en marketing de la Universidad de Yale, que crecieron en familias de clase media alta del noreste del país, o a un grupo conformado por hombres y mujeres de diferentes razas que crecieron en familias con diferentes niveles de ingresos en diversas partes del país y que asistieron a una multiplicidad de escuelas de negocios (New York University, Oklahoma State, University of Michigan, UCLA, Cornell University, Texas A&M University y Iowa State)? La mayoría de las personas estará de acuerdo en que el grupo diverso tiene más probabilidades de generar un rango más amplio de ideas creativas. Aun cuando este ejemplo es simplista, no deja de mostrar una forma en que la diversidad puede dar lugar a una ventaja competitiva.

Y si es cierto que la fuerza laboral es cada día más diversa, lo mismo ocurre con los clientes que compran los bienes y servicios de una organización. En un intento por adaptarse a los gustos y las necesidades de sus clientes locales, organizaciones como Target a menudo cambian el surtido de los productos disponibles en las tiendas de ciudades y regiones diferentes para llamar la atención de los clientes locales.[98]

Los miembros diversos de una organización tienen más probabilidades de estar al tanto de aquellos bienes y servicios que quieren o no quieren los diversos segmentos del mercado. Las grandes empresas automotrices, por ejemplo, cada vez integran a más mujeres a sus equipos de diseño para asegurarse de que se tomen en cuenta las necesidades y los deseos de las mujeres (un segmento del mercado cada vez más grande) al diseñar un auto nuevo.

Para Darden Restaurants, el fundamento comercial de la diversidad está en su participación en el mercado y su crecimiento. Darden trata de satisfacer las necesidades y los gustos de sus diversas clientelas presentando, por ejemplo, menús en español en aquellas comunidades con grandes poblaciones hispanas.[99] De manera similar, la participación en el mercado, el crecimiento y la identificación de nichos de mercado llevó a Tracey Campbell a atender a los viajeros con capacidades diferentes.[100] Ella preside InnSeekers, un servicio de consultoría por teléfono y en línea para quienes buscan cama y desayuno. Nikki Daruwala trabaja para el Calvert Group de Bethesda, Maryland, un fondo mutualista que hace hincapié en responsabilidad social y diversidad. Ella señala que las utilidades por sí solas son un incentivo más que suficiente para administrar con eficacia la diversidad. Como ella dice: "Tomemos el ejemplo de un fabricante de automóviles. Son más y más mujeres las que deciden qué auto comprar o qué casa comprar... Cada año, las mujeres gastan unos 3.72 billones de dólares."[101]

La administración eficaz de la diversidad también puede favorecer la rentabilidad porque incrementa el índice de retención de los empleados valiosos, lo que reduce el costo de contratar a los remplazos de quienes se van, pero también garantiza que todos los empleados estén fuertemente motivados. En términos de retención, y dado el actual entorno legal estadounidense, más y más organizaciones están conscientes de la necesidad de recalcar la importancia de la diversidad al contratar. Empero, si después de haber sido contratados los empleados diversos consideran que no se les trata con equidad, lo más seguro es que se pongan a buscar oportunidades en otra parte. Por lo mismo, el reclutamiento de empleados diversos debe ir acompañado de una administración eficaz de la diversidad que ayude a retener a esos miembros valiosos de la organización.

Si la diversidad no se administra con eficacia y da lugar a índices de rotación superiores entre los miembros de aquellos grupos que no son tratados con equidad, la rentabilidad se verá afectada en varios rubros. No sólo se perderán las contribuciones futuras de los empleados diversos que se vayan, sino que la organización también tendrá que cargar con los costos de contratar a los trabajadores sustitutos. De acuerdo con la Employment Management Association, en promedio cuesta más de 10 000 dólares contratar a un empleado nuevo; otros cálculos son muy superiores. Por ejemplo, Ernst & Young estima que cuesta cerca de 1.2 millones de dólares sustituir a 10 profesionales, y la empresa consultora en diversidad Hubbard & Hubbard estima que los costos de remplazo son, en promedio, una y media veces el salario anual de un empleado.[102] Además, una administración ineficaz de la diversidad genera costos adicionales por el tiempo perdido debido a los obstáculos que los miembros diversos de una organización consideran que les impiden progresar y ascender.[103]

Una administración eficaz de la diversidad es de sentido común comercial por otra razón. Cada vez más, los gerentes y las organizaciones preocupadas por la diversidad insisten en que sus proveedores también favorezcan la diversidad.[104]

Por último, tanto desde una perspectiva ética como de negocios, la administración eficaz de la diversidad es necesaria para evitar costosas demandas legales, como las que enfrentaron Advantica (dueña de la cadena de restaurantes Denny's) y la compañía Coca-Cola. En 2000, Coca-Cola resolvió una demanda judicial que le plantearon unos empleados afroamericanos mediante el pago de 192 millones de dólares. Los quebrantos que causan esas demandas legales van más allá de las indemnizaciones monetarias a las partes perjudicadas ya que, entre otras cosas, pueden enturbiar la imagen de una compañía. Un resultado positivo del arreglo de Coca-Cola en 2000 fue que esa compañía se dio cuenta de la necesidad de asignar más recursos a las iniciativas de administración de la diversidad. A este respecto, Coca-Cola ha incrementado su empleo de proveedores propiedad de minorías, instituyendo un programa formal de capacitación, así como días para celebrar la diversidad con su fuerza laboral.[105]

OA4 Analice la forma en que la percepción y el uso de esquemas pueden dar lugar a tratos injustos.

A estas alturas, debe quedar claro que la administración eficaz de la diversidad es una necesidad tanto por razones de ética como de negocios. Esto nos lleva a plantearnos la pregunta de por qué la diversidad nos plantea —a los gerentes y a todos nosotros— tantos retos, pregunta que analizamos en la siguiente sección sobre percepción.

Percepción

La mayoría de las personas suele pensar que las decisiones que toman los gerentes en las organizaciones y las acciones que llevan a cabo son resultado de una ponderación objetiva de todos los aspectos pertinentes y del contexto. Sin embargo, la interpretación que cada gerente le da a una situación o incluso a otra persona es justamente eso: una interpretación. En ningún lugar los efectos de una percepción suelen dar paso a más interpretaciones diferentes que en el ámbito de la diversidad. Esto se debe a que la interpretación que cada persona le da a una situación, así como la respuesta correspondiente a ella, se ven influidas por su edad, raza, género, religión, posición socioeconómica, aptitudes y orientación sexual. Por ejemplo, distintos gerentes pueden ver al mismo joven negro, homosexual, guapo y talentoso de 21 años de distintas maneras: uno puede ver a un creativo inconforme con gran futuro en la organización, mientras que otro puede verlo como a un posible alborotador que debe vigilarse de cerca.

percepción Proceso mediante el cual una persona elige, organiza e interpreta lo que ve, oye, toca, huele y saborea para darle significado y orden al mundo que la rodea.

La **percepción** es el proceso mediante el cual una persona elige, organiza e interpreta la información sensorial que recibe —aquello que ve, oye, toca, huele y saborea— para darle significado y orden al mundo que la rodea.[106] Todas las decisiones que toman y las acciones que llevan a cabo los gerentes se basan en sus percepciones subjetivas. Cuando esas percepciones son relativamente precisas —muy cercanas a la verdadera naturaleza de lo que en realidad se percibe— es muy probable que se tomen decisiones acertadas y se emprendan acciones apropiadas. En las décadas de 1980 y 1990, los gerentes de cadenas de restaurantes de comida rápida, como McDonald's, Pizza Hut y Wendy's percibieron con razón que sus clientes se estaban volviendo más conscientes de su salud y por ello agregaron barras de ensaladas y platillos bajos en grasa a sus menús. En cambio, los gerentes de Kentucky Fried Chicken, Jack-in-the-Box y Burger King tardaron mucho más en percibir este cambio en los gustos de los clientes.

Una razón por la que McDonald's tiene tanto éxito es que sus gerentes hacen hasta lo imposible por comprobar que sus ideas acerca de lo que quieren los clientes son acertadas. McDonald's tiene 4 700 restaurantes fuera de Estados Unidos (1 070 en Japón, 694 en Canadá, 550 en Inglaterra, 535 en Alemania, 411 en Australia, 314 en Francia, 23 en China y tres en Rusia) que le generan unos 3 400 millones de dólares en ingresos anuales. Una clave del éxito de McDonald's en estos mercados diversos son los esfuerzos que hacen sus gerentes por percibir acertadamente la cultura y los gustos alimenticios de un país y después actuar con base en esas percepciones. Por ejemplo, McDonald's sirve hamburguesas vegetarianas en Holanda y licuados de grosella negra en Polonia.[107]

Cuando las percepciones de los gerentes son relativamente imprecisas, los gerentes suelen tomar malas decisiones y llevar a cabo acciones inapropiadas, lo que afecta la eficiencia de la organización. Las malas decisiones relacionadas con la diversidad por razones de edad, etnia u orientación sexual comprenden: 1) no contratar a personal calificado, 2) no promover a los subordinados sobresalientes, que por lo mismo deciden llevarse sus capacidades a organizaciones competidoras, y 3) promover a gerentes de bajo desempeño porque tienen el mismo "perfil de diversidad" que aquel o aquellos que toman las decisiones.

Factores que influyen en la percepción gerencial

Las percepciones de varios gerentes sobre una misma persona, evento o situación difieren porque ellos mismos difieren en personalidad, valores, actitudes y estados de ánimo (véase el capítulo 3). Cada uno de esos factores puede influir en la forma en que alguien percibe a una persona o una situación. Un gerente intermedio de edad madura muy abierto a experimentar es propenso a percibir el reclutamiento de gerentes jóvenes capaces como una oportunidad positiva de aprendizaje; otro gerente intermedio parecido poco abierto a experimentar quizás perciba a sus subordinados más jóvenes como una amenaza. Un gerente que tenga altos niveles de satisfacción con su trabajo y de compromiso organizacional percibirá una transferencia

laboral a otro departamento u otro lugar geográfico con empleados muy distintos (por su edad, etnia y demás) como una oportunidad de aprender y adquirir nuevas habilidades. Un gerente insatisfecho y poco comprometido percibirá esa misma transferencia como una degradación.

Las percepciones que los gerentes y todos los miembros de una organización tienen unos de otros también están influidas por sus experiencias pasadas y los conocimientos adquiridos sobre personas, sucesos y situaciones, información que se organiza conforme a esquemas preexistentes. Los **esquemas** o modelos mentales son estructuras de conocimientos abstractos que se guardan en la memoria y que permiten a las personas organizar e interpretar la información sobre una persona, un hecho o una situación.[108] Cuando un individuo se forma un esquema o modelo mental de una persona o acontecimiento, cualquier persona o situación nueva con la que se tope y que se relacione con ese esquema lo activará y la información del caso se procesará en formas congruentes con la información guardada en el esquema. Por ello, las personas tienden a percibir a los demás por medio de las expectativas o las ideas preconcebidas contenidas en sus esquemas.[109] Una vez más, esas expectativas proceden de experiencias y conocimientos pasados.

esquema Estructura de conocimiento abstracto que se guarda en la memoria y hace posible la interpretación y organización de la información acerca de una persona, hecho o situación.

Las personas suelen prestar atención a la información congruente con sus esquemas o modelos mentales y a ignorar o dejar de lado la información incongruente. Así, los esquemas tienden a reforzarse y consolidarse con el tiempo porque la información a la que prestan atención les parece confirmar los mismos. Eso también hace que los esquemas se vuelvan reacios a los cambios.[110] Pero esto no quiere decir que los esquemas o modelos mentales no cambien nunca; si así fuera, las personas nunca podrían adaptarse a las condiciones cambiantes ni aprenderían de sus errores. Más bien, quiere decir que los esquemas o modelos mentales son lentos para cambiar y que hace falta una cantidad considerable de información contradictoria para que las personas cambien su percepción.

Cuando son representaciones aceptablemente fieles de la verdadera naturaleza de una persona o una situación, los esquemas o modelos mentales son funcionales porque ayudan a las personas a darle sentido al mundo que las rodea. Las personas suelen enfrentar tal cantidad de información que no les es posible darle sentido si no recurren a sus esquemas. Los esquemas son disfuncionales cuando están equivocados porque hacen que los gerentes y todos los miembros de una organización perciban de manera errónea a las personas y las situaciones, y que presuponen ciertas cosas que no son necesariamente ciertas.

La psicóloga Virginia Valian llama esquemas de género a esas ideas preconcebidas equivocadas sobre las mujeres y los hombres. Los **esquemas o modelos mentales de género** son las ideas preconcebidas de una persona sobre la naturaleza de hombres y mujeres, sus rasgos, actitudes, conductas y preferencias.[111] Las investigaciones dan a entender que entre los estadounidenses blancos de clase media prevalecen los siguientes esquemas o modelos mentales de género: los hombres están orientados a la acción, son asertivos, independientes y se enfocan en el trabajo; las mujeres son expresivas, estimulantes, orientadas y preocupadas por los demás.[112] Cualquiera de estos esquemas o modelos mentales —que presuponen que una sola característica visible como el género hace que una persona posea ciertos rasgos y tendencias determinados— están condenados a ser falsos. Por ejemplo, ni todas las mujeres se parecen ni todos los hombres se parecen y, además, hay muchas mujeres que son más independientes y enfocadas en el trabajo que muchos hombres. Los esquemas o modelos mentales de género pueden aprenderse en la niñez y verse reforzados de varias formas en la sociedad. Por ejemplo, aunque los padres pueden animar a sus hijas pequeñas a que jueguen con camiones y herramientas (juguetes tipificados como masculinos), por lo general no sólo no instan a sus hijos varones a que jueguen con muñecas (tipificadas como femeninas), sino que en ocasiones incluso los desalientan con vigor.[113] Conforme los hijos crecen, van aprendiendo que las ocupaciones dominadas por hombres tienen un estatus superior que las ocupaciones dominadas por mujeres.

esquemas o modelos mentales de género Ideas o creencias preconcebidas sobre la naturaleza de hombres y mujeres, sus rasgos, actitudes, conductas y preferencias.

La percepción como determinante de un trato injusto

Aun cuando la mayoría de las personas pueda estar de acuerdo en que la justicia distributiva y la justicia procesal son metas deseables, a veces los miembros diversos de una organización reciben un trato injusto, como se demostró en ejemplos anteriores. ¿Por qué se presenta ese problema? Una importante razón genérica son las percepciones equivocadas. En la medida en que los gerentes y los demás integrantes de una organización recurran a esquemas inexactos,

estereotipo Ideas simplistas y a menudo equivocadas sobre las características distintivas de grupos determinados de personas.

como los esquemas o modelos mentales sexuales, para guiar sus percepciones de los demás, lo más seguro es que sobrevenga un trato injusto.

Los esquemas o modelos mentales de género son una clase de **estereotipo**, o sea, ideas simplistas y a menudo equivocadas sobre las características distintivas de determinados grupos de personas. Los estereotipos suelen basarse en una característica por demás visible de una persona, como su edad, género o raza.[114] Los gerentes que permiten que los estereotipos influyan en sus percepciones, presuponen erróneamente que una persona posee toda una variedad de características sólo porque, por ejemplo, esa persona es una mujer asiática, un hombre blanco o una lesbiana. Los hombres afroamericanos a menudo son tipificados como buenos deportistas, las mujeres hispanas como sumisas.[115] Como es obvio, no hay razón para presuponer que cada afroamericano sea un buen deportista, o que cada mujer hispana sea sumisa. No obstante, los estereotipos llevan a las personas a tener ideas preconcebidas equivocadas como ésas. Un gerente que acepte los estereotipos podría, por ejemplo, decidir no promover a un puesto directivo a una hispana muy capaz debido a que está seguro de que ella no va a ser lo suficientemente asertiva para supervisar a terceros.

Un estudio reciente da a entender que los estereotipos podrían obstaculizar el progreso en sus organizaciones de las madres que pretenden ascender a puestos tradicionalmente ocupados por hombres. De acuerdo con ese estudio, basándose en estereotipos de género, las personas tienden a ver a las madres como menos competentes en lo que respecta a las aptitudes y capacidades necesarias para ocupar esos puestos.[116]

Las personas con capacidades diferentes también podrían ser tratadas con inequidad debido a estereotipos.[117] Aun cuando, como ya lo mencionamos, la ADA obliga a las organizaciones a hacer las adaptaciones necesarias para los empleados con capacidades diferentes, los índices de empleo de esas personas han disminuido en los últimos años. Como se señala en la siguiente sección, “Ética en acción”, cierto número de organizaciones no sólo han brindado oportunidades de empleo a adultos con capacidades diferentes sino que se han beneficiado con sus contribuciones valiosas.[118]



Ética en acción

Los empleados con capacidades diferentes hacen contribuciones valiosas

Algunas organizaciones importantes, como McDonald’s, Wal-Mart, Home Depot y Walgreens, reclutan en forma activa a empleados con capacidades diferentes para que laboren en puestos como cajeros, empleados de mantenimiento, recepcionistas de tienda, acomodadores de anaqueles y empleados de piso que ayudan a los clientes a encontrar los artículos que buscan. Home Depot, por ejemplo, trabaja con una agencia no lucrativa llamada Ken’s Kids, fundada por padres de adultos discapacitados, para reclutar y colocar a empleados con capacidades diferentes en sus tiendas. Hasta ahora, su colaboración con Ken’s Kids le ha permitido reclutar y colocar a unos 100 adultos con capacidades diferentes en más de 50 de sus tiendas.[119]

A menudo, cuando se les brinda la oportunidad, los empleados con capacidades diferentes hacen contribuciones valiosas a sus organizaciones. Hace poco, Walgreen Co. inauguró un centro automatizado de distribución en Anderson, Carolina del Sur, donde más de 40% de sus 264 empleados son discapacitados.[120] Para empleados como Harrison Mullinax de 18 años de edad que padece autismo y revisa la mercancía que va a distribuirse a las farmacias con un escáner de código de barras, tener un trabajo de planta es un don de Dios. Randy Lewis, vicepresidente ejecutivo de distribución y logística de Walgreens, pensó en reclutar a trabajadores con capacidades diferentes cuando esa compañía analizó la posibilidad de emplear tecnología para aumentar los niveles de automatización en un centro de distribución. Lewis, padre de un joven adulto que padece autismo, estaba consciente de lo difícil que puede resultar para los jóvenes adultos como su hijo encontrar empleo. Se rediseñaron las estaciones de trabajo y las pantallas de las computadoras para adaptarlas a las necesidades de los empleados y a éstos se les impartió la debida capacitación para que supieran cómo hacer su trabajo. Hay días en que los empleados con capacidades diferentes son los más productivos del centro. Como lo dijo Lewis:



Retos y oportunidades en Pymes

"Algo que descubrimos es que todos pueden desempeñar el trabajo... Lo que nos sorprendió es el ambiente que se creó. Es un edificio donde todos se ayudan unos a otros."[121]

Aunque Walgreens es una organización grande, también organizaciones pequeñas se han beneficiado de las valiosas aportaciones de empleados con capacidades diferentes. Habitat International, empresa fundada por su actual director ejecutivo David Morris y su padre Saúl hace más de 20 años, es fabricante y contratista de alfombras y césped artificial para interiores y exteriores, así como proveedor de compañías para la renovación de casas habitación, como Lowe's y Home Depot.[122] las utilidades de Habitat no han dejado de aumentar a lo largo de los años y el índice de defectos de la fábrica es inferior a 0.5%.[123]

Morris atribuye el éxito de Habitat a sus empleados, 75% de los cuales tiene una discapacidad mental, física, o ambas.[124] Habitat ha brindado oportunidades de empleo a personas con capacidades diferentes, como síndrome de Down, esquizofrenia o parálisis cerebral.[125] Esa compañía también ha contratado a personas sin hogar, alcohólicos en recuperación y refugiados de otros países que no hablan inglés. Y a esos mismos empleados recurrió Connie Presnell, la gerente de planta, cuando tuvo que cumplir un pedido urgente que asignó a un equipo integrado por sus trabajadores más veloces.[126] Habitat paga a sus empleados sueldos competitivos para la región y tiene índices de ausentismo y de rotación muy bajos. Habitat realiza las adaptaciones necesarias a los puestos de trabajo de quienes así lo requieran para desempeñar sus labores y cuenta con una fuerza laboral altamente motivada, satisfecha y comprometida.[127]



La primera señal de que Habitat no es una fábrica común pueden ser las esculturas gigantes de animales a la entrada de esa planta de Chattanooga, Tennessee. El equipo de Habitat produce esas esculturas que también pueden verse en restaurantes, parques, centros de jardinería, centros médicos, museos y otros lugares.

Si bien Habitat ha concertado negocios con clientes que encomian su compromiso con la diversidad, los valores éticos y la responsabilidad social de Habitat también la llevaron a renunciar a un cliente importante cuando los estereotipos revelaron su fea cara. Hace unos años, el director Morris se deshizo de la cuenta de una compañía de distribución debido a que sus representantes hicieron comentarios despectivos sobre sus empleados. Aun cuando a Habitat le tomó dos años recuperar los ingresos así perdidos, Morris no se arrepiente de su decisión en lo más mínimo.[128] El compromiso de Habitat con la diversidad y un trato justo es una situación que beneficia a todos; la compañía florece y lo mismo ocurre con sus empleados.[129]

prejuicio Tendencia sistemática a usar información sobre los demás de formas que resultan en percepciones equivocadas.

Las percepciones equivocadas que dan lugar a que se trate en forma injusta a los miembros diversos de una organización también pueden deberse a prejuicios. Los **prejuicios** son tendencias sistemáticas a usar información sobre los demás en formas que resultan en percepciones equivocadas. Debido a la forma en que funcionan los prejuicios, a menudo las personas no se dan cuenta de que sus percepciones acerca de los demás están equivocadas. Hay varias clases de prejuicios.

El *efecto se–parece-a-mí* es la tendencia a percibir a quienes se asemejan a nosotros con más benevolencia que a quienes difieren de nosotros.[130] El efecto se-parece-a-mí se resume en el refrán "Dios los cría y ellos se juntan" y puede dar lugar a que se trate en forma injusta a los empleados diversos simplemente porque no se parecen a los gerentes que los perciben, evalúan y toman decisiones que afectan su futuro en la organización.

Los gerentes (en particular los de alto nivel) suelen ser hombres blancos. Y si bien esos gerentes pueden auspiciar los principios de la justicia distributiva y procesal, sin querer pueden caer en la trampa de percibir de una manera más positiva a los demás hombres blancos que a las mujeres y las minorías: es el efecto se-parece-a-mí. Los gerentes pueden evitar el efecto se-parece-a-mí si logran estar conscientes de ese prejuicio y recaban tanta información objetiva como les sea posible sobre las capacidades y el desempeño de los empleados antes de tomar una decisión sobre asignaciones de puestos, aumentos de sueldo, promociones y demás recompensas.

El estatus social, es decir, la posición real o percibida que ocupa una persona en la sociedad o en una organización, puede ser la fuente de otro prejuicio. El *efecto estatus social* es la tendencia a percibir a los individuos con un alto estatus social en forma más positiva que a los



El efecto prominencia opera durante la reunión de este grupo en la cual el único hombre recibe toda la atención.

de un bajo estatus social. Una persona de estatus alto puede percibirse como más lista y más confiable, capaz, conocedora y responsable que una persona de estatus bajo, incluso aunque se carezca de información objetiva sobre cualquiera de las dos.

Imagine que le presentan a dos personas en la fiesta de Navidad de su compañía. Los dos son hombres blancos de poco menos de 40 años y usted se entera de que uno es miembro del grupo de alta dirección de la compañía y que el otro es supervisor del área de correspondencia. Con base en esa escasa información, es probable que usted presuponga que el alto directivo es más listo, más capaz, más responsable y hasta más interesante que el supervisor. Debido a que tradicionalmente las mujeres y las minorías han tenido un estatus social inferior al de los hombres, el efecto estatus social puede inducir a algunas personas a percibir a las mujeres y a las minorías en formas menos positivas que a los hombres blancos.

¿Alguna vez ha destacado en una multitud? Quizá usted era el único hombre en un grupo de mujeres; o quizá usted iba vestido de traje y corbata a una reunión donde todos los demás llevaban jeans. La prominencia (es decir, diferencia que muestra otro nivel o características) es otra fuente de prejuicios. El *efecto prominencia* es la tendencia a enfocar la atención en individuos que son notoriamente distintos de nosotros. Cuando las personas son prominentes, a menudo sienten como si todos los ojos estuviesen fijos en ellas, y esta percepción no está muy lejos de la realidad. Por ejemplo, a menudo los individuos prominentes son objeto de mayor atención que los demás miembros de un equipo de trabajo. Una gerente que tenga seis subordinados blancos y un hispano a sus órdenes, en las reuniones del grupo podría, inadvertidamente, prestar más atención al hispano debido al efecto prominencia. En “El reto del administrador”, Rod Bond de Sodexo experimentó personalmente la prominencia cuando asistió al Women’s Food Service Forum.

Los individuos que sobresalen a menudo son vistos como los principales responsables de los resultados y las operaciones, y son evaluados con más rigidez, ya sea en dirección negativa como en una positiva.[131] Así, cuando una subordinada hispana hace un buen trabajo en un proyecto, ella recibe elogios excesivos, pero cuando no cumple una fecha límite se la reprende de sobra.

Discriminación abierta

discriminación abierta
Rechazo resuelto y consciente a que individuos diversos tengan acceso a oportunidades y recompensas en una organización.

Esquemas equivocados y prejuicios de percepción pueden llevar a gerentes y miembros de una organización bien intencionados a discriminar a otros sin querer debido a sus percepciones equivocadas. Por su parte, la **discriminación abierta**, es decir, el rechazo resuelto y consciente a que individuos diversos tengan acceso a oportunidades y recompensas en una organización, es intencional y deliberada. La discriminación abierta no sólo es una falta de ética, también es ilegal. Por desgracia, así como algunos gerentes roban a sus empresas, otros practican la discriminación abierta.

La discriminación abierta es una clara violación de los principios de la justicia distributiva y procesal. Además, cuando los gerentes son acusados de discriminación abierta, lo que sigue son demandas legales muy costosas. Organizaciones como la cadena de hoteles de lujo Adam’s Mark, Texaco, Ford Motor Company, Johnson & Johnson, BellSouth, National Football League, General Electric, Wal-Mart y Nike han resuelto o enfrentan demandas legales pendientes debidas a una discriminación abierta en el lugar de trabajo.[132] Aun cuando en el pasado las demandas legales por discriminación abierta en el lugar de trabajo se enfocaban en un trato injusto a las mujeres o a miembros de grupos minoritarios, debido al envejecimiento de la fuerza laboral estadounidense un creciente número de demandas por discriminación son promovidas por trabajadores mayores que consideran haber sido despedidos injustamente de sus trabajos por causa de su edad.[133]

A pesar de todos los avances que se han logrado, en Estados Unidos sigue habiendo demandas legales por discriminación abierta por género, raza, edad y otras formas de diversidad. Por ejemplo, hace poco Nike resolvió una demanda legal presentada por cuenta de 400 empleados afroamericanos de su tienda Chicago Niketown.[134] Esos empleados argumentaron que los

gerentes recurrían a palabras ofensivas raciales cuando hablaban de empleados y clientes afroamericanos, otorgaban salarios más bajos a los empleados afroamericanos, los acusaban de robo sin pruebas, y ordenaban al personal de seguridad que vigilara a los empleados y los clientes debido a su raza.[135] A pesar de haber refutado las acusaciones, como parte de su arreglo Nike aceptó pagar 7.6 millones de dólares a los empleados en funciones y antiguos, y también aceptó emprender una serie de iniciativas para promover la administración eficaz de la diversidad, incluso impartir capacitación en diversidad a todos los gerentes y supervisores de las tiendas.[136]

La discriminación abierta también sigue siendo un problema en muchos otros países. Como se señala en la sección que sigue, "Administración global", la combinación de discriminación y culturas corporativas recalcan que las jornadas de trabajo largas han hecho difícil que las mujeres progresen profesionalmente en Japón.



Administración globalizada

Las mujeres pugnan por progresar profesionalmente en Japón

Japón promulgó su primera Ley sobre Igualdad de Oportunidades en el Empleo en 1985 y desde entonces se ven más y más mujeres japonesas en puestos que en otro tiempo eran predominio de los hombres, como obreros de fábrica, trabajadores de la construcción y conductores de taxis.[137] No obstante, las profesionistas japonesas siguen encontrando difícil progresar en sus carreras y ocupar puestos gerenciales. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), aunque las mujeres conforman casi la mitad de la fuerza laboral japonesa, apenas 10% de los puestos gerenciales en empresas y el gobierno están ocupados por mujeres.[138]



La asignación a labores inferiores es uno de los elementos del entorno laboral que algunas mujeres japonesas deben enfrentar en su lucha por progresar profesionalmente.

De acuerdo con la medición del facultamiento por género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual evalúa la participación de las mujeres en la política y la economía de un país, Japón es la nación rica menos equitativa del mundo con sus mujeres.[139] Takako Ariishi ha sido testigo personal de la lucha de las mujeres en Japón. Como empleada de una empresa de propiedad familiar que abastece de partes a Nissan,[140] Ariishi fue despedida por su propio padre (que entonces era el presidente de la compañía) cuando dio a luz a un hijo hace 10 años (su padre le arguyó que su hijo le sucedería como presidente). Aun así, cuando murió su padre Ariishi asumió la presidencia de la compañía. Su compañía es una de las 160 que proveen de partes a Nissan en Japón y los presidentes de todas esas compañías se reúnen dos veces al año; Ariishi es la única mujer entre todos esos presidentes y la primera vez que ella acudió a una reunión, le pidieron que esperara con las secretarias en una oficina contigua. Miiko Tsuda, empleada de una compañía de educación privada, señala que le pagan menos que a sus colegas varones y que a menudo le piden que oprima los botones de los ascensores y que prepare el té para sus colegas hombres. Sólo 5 de los 300 empleados administrativos de la compañía son mujeres.[141]

Las expectativas de muy largas jornadas de trabajo sólo aumentan los problemas para las mujeres que desean progresar profesionalmente, pero que al mismo tiempo tienen hijos y una familia que atender.[142] Ariishi vuelve a su casa todas las noches a las 7 p.m. para meter a la cama a su hijo y después regresa a trabajar. Tsuda trabaja todos los días hasta las 10 u 11 de la noche y es soltera. Muchas compañías japonesas esperan que sus empleados trabajen largas jornadas (por ejemplo, desde temprano por la mañana hasta medianoche), lo que obliga a algunas mujeres a dejar de trabajar o bien a aceptar trabajos menos exigentes si tienen hijos. Cuando Yukako Kurose, empleada de las oficinas corporativas de un almacén de departamentos, tuvo un hijo y empezó a salir del trabajo antes de las 6:30 de la tarde para recoger a su hijo en la guardería, dejó de recibir promociones, después fue asignada a un puesto de oficina de bajo nivel y acabó renunciando a la compañía.

Como señala Kurose, que consiguió otro trabajo en una compañía fabricante de poliéster, "las costumbres laborales japonesas hacen casi imposible que las mujeres tengan una carrera y una familia".[143] Eso no sólo lesiona a las mujeres japonesas, sino que lesiona a las compañías que no se benefician con las contribuciones de muchas mujeres talentosas.

Cómo administrar con eficacia la diversidad

La administración eficaz de la diversidad enfrenta varios obstáculos en las organizaciones. Algunos de ellos tienen su origen en la persona que percibe; otros, en la información y los esquemas que se han ido creando al paso del tiempo sobre la persona percibida. Para superar esos obstáculos y administrar con eficacia la diversidad, los gerentes (y los demás miembros de la organización) deben poseer o adquirir ciertas actitudes y valores, así como las habilidades necesarias para cambiar las actitudes y los valores de los demás.

OA5 Enumere las medidas que los gerentes pueden tomar para administrar con eficacia la diversidad.

Medidas para administrar con eficacia la diversidad

Los gerentes pueden emprender una serie de medidas para cambiar las actitudes y los valores, así como para promover la administración eficaz de la diversidad. A continuación describimos esas medidas, algunas de las cuales ya mencionamos antes (véase la tabla 5.4).

OBTENGA EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN Como dijimos antes en este capítulo, el compromiso de la alta dirección con la diversidad es crucial para el éxito de cualesquiera iniciativas relacionadas con la diversidad. Los directores deben desarrollar los valores éticos correctos y las actitudes de desempeño u orientadas al negocio que les permitan aprovechar apropiadamente sus recursos humanos.

ESFUÉRCESE POR INCREMENTAR LA EXACTITUD DE LAS PERCEPCIONES Un aspecto del desarrollo de valores y actitudes apropiadas consiste en tomar medidas que incrementen la exactitud de las percepciones. Los gerentes deben tratar conscientemente de mantener sus mentes abiertas ante los puntos de vista y las perspectivas de los demás, fomentarlos y alentar a sus subordinados a hacer lo mismo.[144] Los miembros de la organización que se mantienen abiertos a las perspectivas de los demás, someten sus propias ideas y conocimientos a un importante examen de su nivel de realismo y se mostrarán más proclives a rectificarlos o cambiarlos si es necesario. Los gerentes no deben tener miedo de modificar sus puntos de vista sobre una persona, un tema o un hecho; es más, deben inducir a sus subordinados a mantenerse dispuestos a cambiar sus opiniones a la luz de evidencias que las invaliden. Además, los gerentes y todos los miembros de la organización deben esforzarse por no emitir

Tabla 5.4
Cómo promover efectivamente la administración de la diversidad

- Comprometa el apoyo de la dirección.
- Aumente la exactitud de las percepciones.
- Aumente la conciencia de la diversidad.
- Fomente las habilidades de trato con la diversidad.
- Aliente la flexibilidad.
- Preste atención a cómo son evaluados los empleados.
- Pondere las cifras.
- Faculte a los empleados para que impugnen conductas, acciones y observaciones discriminatorias.
- Premie a los empleados por manejar bien la diversidad.
- Ofrezca capacitación con un método variado y continuo.
- Aliente la tutela de empleados diversos.

juicios precipitados sobre las personas; más bien, deben emitir juicios sólo después de haber recopilado suficiente información.[145]

AUMENTE LA CONCIENCIA DE LA DIVERSIDAD Para los gerentes y los demás miembros de una organización, es natural ver a los demás desde su perspectiva personal, porque sus sentimientos, ideas, actitudes y experiencias guían sus percepciones e interacciones. Sin embargo, la capacidad de apreciar la diversidad requiere que las personas estén conscientes de las demás perspectivas, así como de las actitudes y las experiencias de los demás. Muchos programas de concienciación en la diversidad de las organizaciones se esfuerzan por incrementar la conciencia de gerentes y empleados en: 1) sus propias actitudes, prejuicios y estereotipos, y 2) las perspectivas divergentes de gerentes, subordinados, colegas y clientes diversos. Estos programas de concienciación de la diversidad a menudo tienen las metas siguientes:[146]

- Brindar a los miembros de la organización información precisa sobre la diversidad.
- Descubrir los prejuicios y estereotipos personales.
- Evaluar las ideas, actitudes y valores personales y aprender acerca de otros puntos de vista.
- Acabar con los estereotipos y las ideas equivocadas sobre grupos diferentes.
- Instituir un ambiente donde las personas se sientan libres para compartir sus perspectivas y puntos de vista diferentes.
- Mejorar la comprensión de los demás que no son como uno.

A veces el solo hecho de tomarnos un tiempo para convivir con alguien que difiere de nosotros puede ayudarnos a incrementar nuestra conciencia. Cuando empleados y gerentes alternan socialmente o sólo comen con un compañero de trabajo, a menudo se relacionan con quienes se sienten más a gusto. Si todos los miembros de una organización se esforzaran por interactuar con personas con las que normalmente no lo hacen, es muy probable que mejoraría la comprensión mutua.[147]

En las grandes organizaciones, los gerentes de alto nivel a menudo están muy distanciados de los empleados del nivel más bajo; incluso pueden no tener idea ni interés de lo que esos empleados hacen día tras día, los retos y los obstáculos que enfrentan, y las medidas que podrían tomarse para incrementar la efectividad. Después de reconocer este hecho, algunos gerentes han emprendido acciones concretas para mejorar su comprensión de las experiencias, actitudes y perspectivas de los empleados del nivel más bajo, como se señala en "La administración desde dentro" que viene a continuación.



La administración desde dentro

Altos ejecutivos mejoran su comprensión de la primera línea

Un creciente número de organizaciones está implementando programas conforme a los cuales altos ejecutivos dedican tiempo a realizar los trabajos de empleados de primera línea, para así mejorar su comprensión de los retos que enfrentan éstos, además de mejorar sus condiciones de trabajo.[148] Por ejemplo, DaVita Inc.,[149] un importante proveedor de servicios de diálisis renal en Estados Unidos, cuenta con un programa llamado "Reality 101" mediante el cual sus más altos ejecutivos, que nunca antes trabajaron en una clínica de diálisis, pasan tres días laborando como técnico clínico. La diálisis ayuda a los pacientes cuyos riñones no trabajan adecuadamente a eliminar los desechos de su torrente sanguíneo. Cada tratamiento dura unas cuatro horas y a menudo los pacientes requieren de múltiples tratamientos cada semana.[150]

Carolyn Kibler, alta ejecutiva de DaVita que supervisa 48 clínicas y unos 750 empleados, logró comprender mucho mejor los retos que enfrentan los técnicos clínicos, la naturaleza de sus labores y la mejor forma de administrarlos, después de su participación en Reality 101. A pesar de haber sido enfermera, a Kibler le sorprendió cuán física y emocionalmente demandante era ese trabajo y los altos niveles de estrés que implicaba. También logró apre-


Al pasar una parte de su tiempo trabajando con sus técnicos en las clínicas de diálisis, los ejecutivos de DaVita aprenden de primera mano cómo administrarlas mejor.

ciar realmente los altos niveles de empatía que los técnicos tienen por sus pacientes, tratando de que se sientan lo más cómodos posible, ayudándolos a enfrentar sus frustraciones y sufriendo la pérdida de aquellos que fallecen a consecuencia de los múltiples problemas médicos que a menudo les provoca su padecimiento renal.[151]

Ahora que sabe de primera mano cuánto se esfuerzan los técnicos y cuán ajetreadas y estresantes pueden llegar a ser las clínicas, Kibler comprende mejor cuando el papeleo se entrega tardíamente debido a las carencias de personal, brinda retroalimentación positiva a quienes pudieran tener que faltar a una reunión o a la cita a una conferencia por tener que acudir a tratar a sus pacientes, trata de no mandar solicitudes de último minuto ni de fijar fechas límite para los informes a los técnicos clínicos, y se muestra más dispuesta a brindar elogios al personal de clínica. Después de haber observado personalmente por qué el cuidado de los pacientes es la máxima prioridad y cuál es la naturaleza del trabajo que se lleva a cabo en el piso de las clínicas, ahora Kibler también se muestra más sensible a la forma en que sus iniciativas pudieran afectar a esos empleados de primera línea y a los pacientes que atienden. Como ella mismo lo señaló: "Estoy más consciente del poder de mis palabras y mis acciones, así como del impacto que tienen sobre los niveles inferiores de la organización."[152]

Como parte de su programa "Now Who's Boss Day", los altos ejecutivos de Loews Hotels desempeñan puestos del nivel más bajo un día al año con el propósito de que aprecien y comprendan personalmente los retos de esos puestos, así como mejores formas de llevarlos cabo con más facilidad y al mismo tiempo mejorar el servicio al cliente.[153] Ese programa se originó cuando el director ejecutivo de Loews, Jonathan Tisch, participó en un programa de televisión llamado "Now Who's Boss?" (¿Ahora quién es el jefe?) en el que tuvo que desempeñar los puestos de encargado de piscinas, camarero y botones en un hotel de Florida. Él transpiró tanto dentro del uniforme de poliéster que se obliga a llevar a las personas que desempeñan esos puestos que, como resultado de su experiencia, él cambió los uniformes de su personal. Asimismo, después de la experiencia de otro gerente en puestos similares a los carritos de servicio a los cuartos les colocaron manubrios para que no fuesen tan difíciles de manejar.[154]

Como es obvio, las labores que realizan los empleados de primera línea son esenciales para el buen funcionamiento de una organización. Cuando los altos directivos, que suelen estar muy alejados de esos puestos, adquieren un conocimiento directo de esas labores y de los empleados que las desempeñan, están en una mejor posición para administrarlos con eficacia.

AUMENTE LAS HABILIDADES DE LA DIVERSIDAD Los esfuerzos por incrementar las habilidades de la diversidad se enfocan en mejorar la forma en que los gerentes y sus subordinados se relacionan entre sí y en mejorar su disposición para trabajar con diferentes tipos de personas.[155] Un aspecto importante de esta cuestión es la habilidad de comunicarse con empleados diversos. Los miembros diversos de una organización pueden tener estilos diferentes de comunicación, pueden diferir en su dominio del idioma, pueden usar las palabras con otro sentido, pueden diferir por las señales no verbales que transmiten a través de sus expresiones faciales y su lenguaje corporal, y pueden diferir en la forma en que perciben e interpretan la información. Los gerentes y sus subordinados deben aprender a comunicarse en forma efectiva entre ellos para que su organización pueda aprovechar plenamente las habilidades y capacidades de su fuerza laboral diversa. Capacitar a los miembros de la organización en las diferentes formas de comunicarse, a menudo es un buen punto de partida.

Los miembros de la organización también deben sentirse lo bastante confiados para poder "aclarar las cosas" y solucionar las dificultades y los malentendidos de las comunicaciones conforme se presenten, en vez de dejar que los problemas crezcan y empeoren por no reconocerlos.

La capacitación en diversidad puede ayudar a que los gerentes y sus subordinados estén conscientes de la forma en que las personas pudieran interpretar ciertas clases de comentarios. La capacitación en diversidad también puede ayudar a que los empleados sepan cómo aclarar los malos entendidos.

FOMENTE LA FLEXIBILIDAD Los gerentes y sus subordinados deben aprender a mantener sus mentes abiertas a todos los enfoques y posibles formas de hacer las cosas. Esto no significa que los miembros de la organización deban suprimir sus estilos personales, sino que deben mantener sus mentes abiertas a los diferentes enfoques y perspectivas sin sentirse amenazados por ellos, y deben tener la paciencia y la flexibilidad para entender y apreciar otros puntos de vista.[156]

En la medida de lo posible, los gerentes también deben ser lo bastante flexibles para incorporar las necesidades diferentes de los empleados diversos. Antes dijimos que la diversidad religiosa da a entender que las personas de ciertas creencias pudieran necesitar de permisos especiales para sus fiestas de guardar que por lo general son días hábiles en Estados Unidos; los gerentes deben prever y responder a tales necesidades con flexibilidad (por ejemplo, permitir que las personas no aprovechen la hora de la comida para poder salir una hora antes). Más aún, los horarios flexibles de trabajo, la opción de trabajar en casa y los planes de prestaciones al gusto (véase capítulo 11) son algunas de las muchas formas en que los gerentes pueden atender las necesidades diferentes de los empleados diversos y, al mismo tiempo, permitirles participar de manera eficiente en la organización.

CUIDE LA FORMA EN QUE SE EVALÚAN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN De ser posible, es aconsejable depender de indicadores objetivos del desempeño (véase capítulo 11) porque se prestan menos a prejuicios. Cuando se carece de indicadores objetivos o éstos son inapropiados, los gerentes deben cuidar que se dediquen el tiempo y la atención necesarios a la evaluación de los empleados y que se responsabilice de sus evaluaciones a los evaluadores.[157] Se deben evitar los criterios subjetivos de desempeño.[158]

PONDERE LAS CIFRAS El análisis del número de mujeres y miembros de grupos minoritarios que hay en diferentes puestos, diferentes niveles jerárquicos, en lugares que difieren por su nivel de atractivo y en cualesquiera otras categorías importantes de una organización puede brindar a los gerentes información valiosa sobre posibles problemas y formas de solventarlos.[159] Si los miembros de ciertos grupos están muy mal representados en ciertas clases de puestos o unidades, los gerentes deben investigar a qué se debe eso y resolver los problemas que descubran.

FACULTE A LOS EMPLEADOS PARA QUE COMBATAN CONDUCTAS, ACCIONES Y OBSERVACIONES DISCRIMINATORIAS Cuando gerentes o empleados advierten que a un miembro de la organización se le trata injustamente, se les debe instar para que intervengan y rectifiquen esa situación. Los altos directivos pueden lograrlo creando una cultura organizacional (véase capítulo 3) de tolerancia cero a la discriminación. Como parte de esa cultura, los miembros de la organización deben saber que cuentan con la facultad para cambiar una conducta discriminatoria dirigida a ellos o que observen que va dirigida a otro empleado.[160]

PREMIE A LOS EMPLEADOS QUE ADMINISTREN CON EFICACIA LA DIVERSIDAD Si la administración eficaz de la diversidad es un objetivo valioso para la organización, entonces se debe premiar a los empleados por sus contribuciones a ese objetivo, como lo vimos en "El reto del administrador" de Sodexo.[161] Por ejemplo, después de solucionar una fuerte demanda legal por discriminación racial, ahora Coca-Cola Company vincula el sueldo de sus gerentes a la consecución de metas relacionadas con la diversidad. Otras organizaciones que vinculan el sueldo de sus ejecutivos al logro de metas relacionadas con la diversidad son American Express y Bayer Corporation.[162]

IMPARTA CAPACITACIÓN CON UN ENFOQUE MÚLTIPLE Y CONTINUO Muchos gerentes usan un método múltiple para incrementar la conciencia y las habilidades en la diversidad en sus organizaciones; usan películas y materiales impresos complementados con ejercicios prácticos para descubrir prejuicios y estereotipos ocultos. A veces, instituir un foro para que la gente aprenda y analice sus actitudes, valores y experiencias diferentes puede ser un medio poderoso para incrementar la conciencia. También son útiles las simulaciones de casos en las que se representan los problemas que resultan de una falta de conciencia y ponen de relieve el mayor entendimiento que se logra al apreciar el punto de vista de los demás. Una información precisa y experiencias de capacitación pueden acabar con los estereotipos. Los ejercicios en grupo, las simulaciones de casos y las experiencias relacionadas con la diversidad

pueden ayudar a los miembros de la organización a adquirir las habilidades que necesitan para trabajar efectivamente con una diversidad de personas. Muchas organizaciones contratan a asesores externos para que les impartan capacitación en diversidad, además de utilizar a sus propios expertos internos en diversidad.[163]

United Parcel Service (UPS), una compañía de mensajería, creó un innovador programa de internado comunitario para incrementar la conciencia y las habilidades en la diversidad de sus gerentes y, al mismo tiempo, beneficiar a toda la comunidad. Los gerentes medios y de alto nivel que participan en el programa dejan su trabajo durante un mes para ser internos en la comunidad. Trabajan ayudando a personas que en muchos casos son muy distintas de ellos en organizaciones comunitarias, como un centro de detención para inmigrantes mexicanos en McAllen, Texas, refugios para desamparados, centros para enfermos de SIDA, programas Head Start, grupos de asistencia a trabajadores agrícolas inmigrantes, y grupos cuyo objetivo es el de evitar la propagación de la drogadicción en los barrios pobres de las ciudades. Cada año, unos 40 gerentes se convierten en internos comunitarios, a un costo anual de 400 mil dólares para UPS.

Desde que se puso en marcha el programa en 1968, 800 gerentes han sido internos comunitarios. Al interactuar y ayudar a personas diversas, la conciencia en la diversidad de los internos mejora porque la experimentan personalmente. Bill Cox, gerente divisional de UPS que pasó un mes en el centro de detención de McAllen, resumió así su experiencia de la diversidad: "Ahí están esos [miles de] inmigrantes en McAllen [...] que no quieren lo que uno tiene. Lo único que quieren es la oportunidad de ganárselo. Se trata de un cambio fundamental en lo que uno sabe que sólo se logra si se pasa tiempo con esas personas."[164]

Muchos de los gerentes que concluyen el programa de internado comunitario de UPS desarrollan habilidades superiores para el manejo de la diversidad como resultado de sus experiencias. En su internado aprenden acerca de otras culturas y formas de ver el trabajo y la vida. Aprenden a relacionarse con personas con las que en otras circunstancias jamás entrarían en contacto, y se ven obligados a aprender a ser flexibles debido a la diferencia espectacular entre su papel en los lugares del internado y su papel como gerentes de UPS.

tutoría Proceso por el cual un miembro experimentado de una organización (el tutor) aconseja y guía a un miembro menos experimentado (el protegido) y le enseña a progresar dentro de la organización y en su carrera.

FOMENTE LA TUTORÍA A LOS EMPLEADOS DIVERSOS Por desgracia, los afroamericanos y los miembros de otras minorías aún son los menos proclives a ocupar puestos de alto nivel en las organizaciones, y aquellos que los alcanzan suelen tardar más que los blancos en ascender por la escala jerárquica. David Thomas, profesor de la Harvard School of Business, ha estudiado las trayectorias profesionales de las minorías en las corporaciones estadounidenses. Una de sus principales conclusiones es que la tutoría es muy importante para las minorías, cuyos integrantes por lo regular llegan a los niveles superiores de sus organizaciones porque cuentan con una sólida red de tutores y contactos.[165] La **tutoría** es un proceso por el cual un miembro experimentado de una organización (el tutor) aconseja y guía a un miembro menos experimentado (el protegido) y le enseña a progresar dentro de la organización y en su carrera.



La tutoría ayuda a que los empleados menos experimentados sepan cómo progresar en una organización y en sus carreras.

De acuerdo con Thomas, la tutoría eficaz implica más que sólo impartir instrucción, brindar consejos, ayudar a desarrollar las habilidades y compartir conocimientos técnicos. Desde luego, esos aspectos de la tutoría son importantes y necesarios; pero igualmente importante es el establecimiento de una relación de alta calidad, estrecha y considerada con el protegido. Los vínculos emocionales entre el tutor y su protegido pueden facultar a éste, por ejemplo, para que exprese sus temores e inquietudes y, a veces, incluso su renuencia a seguir los consejos de su tutor. De ser así, entonces el mentor puede ayudar a su protegido a que adquiera confianza en él mismo y se sienta seguro al emprender conductas laborales desconocidas.[166]

Pat Carmichael, vicepresidenta ejecutiva de JPMorgan Chase, ha sido tutora de cientos de protegidos durante su carrera y ejemplo de una tutoría eficaz.[167] Carmichael insta a sus protegidos a buscar tareas difíciles y a pedir retroalimentación a sus supervisores. También ayuda a sus protegidos a crear redes de contactos y ella misma tiene una red muy extensa. Ella es a la vez instructora y consejera de sus protegidos y los anima a que busquen oportunidades que les permitan poner a prueba sus debilidades y ampliar sus horizontes.[168]

Acoso sexual

El acoso sexual quebranta gravemente tanto a las personas acosadas como la reputación de la organización en que ocurre. Además puede costar grandes cantidades de dinero a las organizaciones. Por ejemplo, en 1995 Chevron Corporation aceptó pagar 2.2 millones de dólares para resolver una demanda legal por acoso sexual interpuesta por cuatro mujeres que trabajaban en la Chevron Information Technology Company de San Ramón, California. Una de las afectadas dijo que había recibido material pornográfico violento dentro de correspondencia de la compañía. Otra, una ingeniera eléctrica, declaró que le habían pedido que llevara videos pornográficos a los trabajadores de Chevron en un sitio de perforación de Alaska.[169] En 2001, a la TWA le costó 2.6 millones de dólares resolver una demanda de empleadas que alegaron haber sido acosadas en el aeropuerto internacional JFK de Nueva York. De acuerdo con la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo, el acoso sexual no sólo era tolerado en la TWA, sino que los funcionarios de la compañía poco hacían para detenerlo cuando se les llamaba la atención al respecto.[170]

Por desgracia, los sucesos en Chevron y la TWA no son incidentes aislados.[171] De las 607 mujeres entrevistadas por la National Association for Female Executives, 60% de ellas señaló que habían experimentado alguna forma de acoso sexual.[172] Las víctimas de acoso pueden ser mujeres u hombres, y sus agresores no necesariamente deben ser del sexo opuesto.[173] No obstante, las mujeres suelen ser las víctimas más frecuentes, sobre todo aquellas que trabajan en labores donde predominan los hombres o que ocupan puestos cuyo estereotipo se asocia con cierta relación entre géneros, como la secretaria que reporta a jefe varón. Si bien es menos frecuente, los hombres también pueden ser víctimas de acoso sexual. Por ejemplo, varios empleados de Jenny Craig interpusieron una demanda legal en la que declararon que eran objeto de comentarios lujuriosos e inapropiados por parte de colegas y gerentes mujeres.[174] El acoso sexual no sólo no es ético sino también es ilegal. Los gerentes tienen la obligación ética de cuidar que ellos, sus colegas y sus subordinados nunca incurran en actos de acoso sexual, ni siquiera en forma no intencional.

OA6 Identifique las dos formas principales de acoso sexual y la forma en que pueden eliminarse.

Formas del acoso sexual

Hay dos formas básicas de acoso sexual: el acoso sexual con compensación y el acoso sexual del entorno laboral hostil. El **acoso sexual con compensación** se da cuando el agresor pide o exige a un(a) empleado(a) favores sexuales a cambio de que conserve su empleo, obtenga un ascenso o un aumento salarial, consiga otra oportunidad de índole laboral o se evite consecuencias negativas, como una degradación o el despido.[175] Esta forma de acoso, "O te acuestas conmigo o te despido", es la más grave y nadie duda que ha habido acoso sexual.[176]

acoso sexual con compensación Acto consistente en pedir o exigir a un(a) empleado(a) favores sexuales a cambio de una recompensa o de evitarse consecuencias negativas.

El **acoso sexual por entorno laboral hostil** es más sutil. Ocurre cuando miembros de la organización se enfrentan a un ambiente intimidatorio, hostil u ofensivo en virtud de su sexo.[177] Chistes obscenos, propuestas o insinuaciones de índole sexual, lenguaje vulgar, fotografías pornográficas, exhibición o distribución de objetos de índole sexual y comentarios de corte sexual sobre el aspecto de una persona son ejemplos de acoso sexual por entorno laboral hostil.[178] Un entorno laboral hostil coarta la facultad de los miembros de la organización de desempeñar con eficacia su trabajo y ha sido declarado ilegal por los tribunales. Los gerentes que practican este acoso sexual del entorno laboral hostil o que permiten que otros lo practiquen, ponen a sus organizaciones en peligro de que se les entablen onerosas demandas legales. Por ejemplo, en febrero de 2004, un jurado federal concedió a Marion Schwab una indemnización de 3.24 millones de dólares después de deliberar sobre su caso de acoso sexual en contra de Federal Express.[179] Entre 1997 y 2000, Schwab fue la única conductora de tracto-camiones en las instalaciones de FedEx que daban servicio al aeropuerto internacional Harrisburg, cercano a la ciudad de Middleton, Pennsylvania. Durante ese periodo fue objeto de insinuaciones sexuales, le fueron asignados trabajos inferiores y tuvo que soportar comentarios despectivos sobre su apariencia y el papel de las mujeres en la sociedad. En cinco ocasiones, los frenos de su camión fueron alterados. La EEOC federal demandó a FedEx y Schwab fue parte de la demanda. FedEx tiene pensado apelar esa decisión.[180]

acoso sexual por entorno laboral hostil Contexto en el que se cuentan chistes obscenos, despliega pornografía, se hacen comentarios de corte sexual sobre el aspecto de una persona y otros actos de naturaleza sexual que tornan desagradable el ambiente de trabajo.

Hace poco, los tribunales reconocieron otras formas de acoso por entorno laboral hostil, además del acoso sexual. Por ejemplo, en junio de 2006 un jurado de California concedió una indemnización de 61 millones de dólares por daños punitivos y compensatorios a dos choferes de FedEx. Esos dos conductores, de origen libanés, señalaron que enfrentaron un

entorno laboral hostil y altos niveles de estrés porque un gerente los estuvo hostigando con calumnias raciales durante dos años.[181] FedEx tiene pensado apelar esa decisión.[182]

Medidas que los gerentes pueden tomar para erradicar el acoso sexual

Los gerentes tienen la obligación ética de erradicar el acoso sexual en sus organizaciones. Hay muchas formas de alcanzar ese objetivo. Éstas son cuatro medidas iniciales que los gerentes pueden tomar para enfrentar el problema:[183]

- *Formular y comunicar claramente una política sobre acoso sexual avalada por la alta dirección.* Esta política debe incluir prohibiciones contra el acoso sexual con compensación y el acoso sexual por entorno laboral hostil. Debe contener: 1) ejemplos de las conductas inaceptables, 2) un procedimiento que los empleados podrán usar para denunciar los casos de acoso, 3) una explicación de las medidas disciplinarias que se tomarán cuando se dé un caso de acoso y 4) un compromiso de educar y capacitar a los miembros de la organización en lo concerniente al acoso sexual.
- *Establecer un procedimiento de quejas equitativo para investigar los cargos por acoso sexual.* El procedimiento debe: 1) ser atendido por un tercero neutral, 2) garantizar que las quejas se atiendan con prontitud y a fondo, 3) proteger y tratar en forma justa a las víctimas y 4) cuidar que los supuestos agresores reciban un trato equitativo.
- *Cuando se haya determinado que sí ocurrió acoso sexual, tomar medidas correctivas tan pronto como sea posible.* Estas medidas pueden depender de la gravedad del acoso. Cuando éste sea considerable, prolongado, de índole compensatoria o de alguna forma fuertemente censurable, entonces la acción correctiva puede llegar al despido del acosador.
- *Impartir educación y capacitación en el tema del acoso sexual a todos los empleados.* Hoy en día, la mayor parte de las 500 empresas que aparecen en la revista *Fortune* imparten esa educación y capacitación a sus empleados. Por ejemplo, los gerentes de DuPont desarrollaron el programa "Cuestión de respeto" que ayuda a educar a los empleados en el tema del acoso sexual y a impedir que ocurra. El programa incluye un taller de cuatro horas de duración en el que los participantes reciben información que define el acoso sexual, se les expone la política de la compañía en contra del mismo y se les explica cómo deben reportar las quejas y llamar a un teléfono de emergencia que opera las 24 horas del día. Los participantes observan fragmentos de videos que muestran casos reales de acoso. Un fragmento muestra a una vendedora cenando con un cliente, el cual, después de mucho negociar, parece estar dispuesto a cerrar el trato con la compañía de ella mas de pronto sugiere que prosigan la conversación en su habitación del hotel. Desconcertada, la vendedora no sabe qué hacer. ¿La regañarán si se resiste y pierde el negocio? Después de ver el vídeo, los participantes lo analizan, comentan por qué es inapropiado ese comportamiento y qué pueden hacer las organizaciones para resolver el problema.[184] Durante todo el programa, los gerentes recalcan a los empleados que no deben tolerar el acoso sexual ni involucrarse en situaciones en que pudiera darse.

Barry S. Roberts y Richard A. Mann, expertos en derecho mercantil y autores de varios libros sobre el tema, proponen otros factores que los gerentes y todos los miembros de una organización deben recordar acerca del acoso sexual:[185]

- Toda acusación de acoso sexual debe tomarse en serio.
- Los empleados que toleran la atención sexual indeseada en el trabajo pueden ser víctimas de acoso sexual.
- A veces los empleados tardan en presentar sus quejas por acoso sexual.
- La política sobre acoso sexual de una organización debe comunicarse a cada nuevo empleado y debe repasarse periódicamente con todos los empleados.

- Proveedores y clientes deben estar familiarizados con la política sobre acoso sexual de una organización.
- Los gerentes deben ofrecer a los empleados formas optativas para que denuncien los incidentes de acoso sexual.
- Se deben proteger los derechos de los empleados que denuncien casos de acoso sexual; esto implica protegerlos en contra de cualquier represalia posible.
- Las acusaciones de acoso sexual deben mantenerse confidenciales; se deben proteger los derechos de los acusados.
- Las investigaciones de las acusaciones por acoso y las medidas disciplinarias resultantes deben llevarse a cabo con toda oportunidad.
- Los gerentes deben proteger a sus empleados en contra del acoso sexual de terceros con quienes interactúen en el desempeño de su trabajo, como proveedores y clientes.[186]

Resumen y repaso

OA1 **LA CRECIENTE DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL Y DEL ENTORNO** Diversidad son las diferencias entre las personas. La diversidad es una preocupación primordial para gerentes y organizaciones por razones comerciales y éticas. Hay muchas formas de diversidad, como edad, raza y etnia, género, religión, aptitudes/capacidades diferentes, antecedentes socioeconómicos, orientación sexual y aspecto físico.

OA2, 3 **LOS GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN EFICAZ DE LA DIVERSIDAD** Tanto la fuerza laboral como el entorno organizacional son cada vez más diversos y la administración eficaz de la diversidad es un componente esencial de la gerencia. En cada una de sus funciones, los gerentes pueden fomentar la administración eficaz de la diversidad, la cual es un imperativo tanto ético como de negocios.

OA4 **PERCEPCIÓN** La percepción es el proceso mediante el cual las personas eligen, organizan e interpretan la información que reciben a través de los sentidos para conferir sentido y orden al mundo que las rodea. Es inherentemente subjetiva. Los esquemas guían la percepción; cuando los esquemas se basan en una sola característica visible, como la raza o el género, son estereotipos muy imprecisos y dan lugar a un trato injusto. Un trato injusto también puede ser el resultado de prejuicios y discriminación abierta.

OA5 **CÓMO ADMINISTRAR CON EFICACIA LA DIVERSIDAD** Los gerentes pueden tomar varias medidas para administrar con eficacia la diversidad. La administración eficaz de la diversidad es un proceso continuo que requiere de un monitoreo frecuente.

OA6 **ACOSO SEXUAL** Dos formas de acoso sexual son el acoso sexual con compensación y acoso sexual por entorno laboral hostil. Las medidas que pueden tomar los gerentes para erradicar el acoso sexual incluyen la formulación y comunicación de una política sobre acoso sexual avalada por la alta dirección, el uso de procedimientos equitativos para las quejas, medidas correctivas expeditas cuando ocurra un acoso y capacitación y educación en acoso sexual.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Explique por qué en las organizaciones modernas aún se infringen los principios de justicia distributiva y procesal. ¿Qué pueden hacer los gerentes para que se acaten esos principios en sus organizaciones? **[OA2, 3, 4, 5]**
2. ¿Por qué los empleados que dan positivo en un examen de VIH a veces son discriminados? **[OA1, 4]**
3. ¿Por qué algunos empleados se ofenden por las adaptaciones que se hacen para los discapacitados conforme a la Ley para Estadounidenses con Discapacidades? **[OA1, 4]**
4. Comente las formas en que los esquemas o modelos mentales pueden ser funcionales o disfuncionales. **[OA4]**
5. Explique una ocasión en que usted haya sido tratado injustamente a causa de ideas estereotipadas. ¿Qué estereotipos le aplicaron? ¿Cuáles fueron los resultados de que lo trataran injustamente? **[OA4]**
6. ¿Cómo influye el efecto se-parece-a-mí sobre su conducta y sus decisiones? **[OA4]**
7. ¿Por qué la tutoría es especialmente importante para las minorías? **[OA5]**
8. ¿Por qué es importante tomar en cuenta los números de los diferentes grupos de empleados en los diversos niveles jerárquicos de la organización? **[OA5]**
9. Piense en alguna situación en la que podría haberse beneficiado con una tutoría, pero no había ningún tutor disponible. ¿Qué hubiera podido hacer para conseguir la ayuda de un tutor en esa situación? **[OA5]**

ACTIVIDADES

10. Escoja una de las 500 compañías enlistadas por la revista *Fortune* que no haya sido mencionada en este capítulo. Realice una investigación para determinar qué medidas ha tomado esa organización para administrar con eficacia la diversidad y eliminar el acoso sexual. **[OA2, 5, 6]**

Desarrollo de habilidades administrativas [OA1, 2, 3, 4, 5, 6]

Cómo resolver problemas relacionados con la diversidad

Recuerde la última vez en que: 1) fue tratado injustamente por haber discrepado de un gerente en un aspecto particular de la diversidad, o bien 2) haya observado que trataban injustamente a alguien por haber discrepado de un gerente en un aspecto particular de la diversidad. A continuación responda las preguntas siguientes:

1. ¿Por qué cree que el gerente actuó injustamente en esa situación?
2. ¿Tuvieron algo que ver en esa situación los prejuicios, los estereotipos o la discriminación abierta?
3. ¿El gerente estaba consciente de que actuaba de manera injusta?
4. ¿Qué hubieran podido hacer usted o la persona tratada injustamente para mejorar las cosas y rectificar la injusticia al instante?
5. ¿Hubo acoso sexual de algún tipo en esa situación? ¿De qué tipo?
6. Si tuviera autoridad sobre ese gerente, es decir, si usted fuera su jefe inmediato o supervisor), ¿qué medidas tomaría para que él dejara de tratar injustamente a individuos diversos?

Ética en la administración [OA1, 2, 3, 5]

Algunas compañías obligan a sus empleados a trabajar largas jornadas laborales y a viajar mucho. Los empleados con hijos pequeños, los que se ocupan de familiares ancianos y los que tienen otros intereses fuera del trabajo, a veces se dan cuenta de que sus carreras peligran si intentan trabajar jornadas más razonables o limitar sus viajes de trabajo. Algunos de esos empleados consideran que no es ético que su gerente espere tanto de ellos en el trabajo y no comprenda sus necesidades como padres de familia y cuidadores.

Preguntas

1. Por su cuenta o en grupo, piense en las implicaciones éticas de exigir muchas horas extras de trabajo o de viajes en ciertos puestos.
2. ¿Qué obligaciones considera que tienen los gerentes y las compañías para que los empleados tengan una vida equilibrada y satisfagan las exigencias y las necesidades de su vida fuera del trabajo?

Ejercicio en grupo [OA1, 2, 3, 4, 5]

Cómo determinar si hay un problema

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como el vocero que comunique los resultados a toda la clase cuando se los pida el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Usted y sus socios son dueños y administran una cadena local de restaurantes con precios entre moderados y caros, que abren para el almuerzo y la cena de lunes a viernes, y para la cena los fines de semana. Su personal es diverso y ustedes consideran que administran con eficacia la diversidad. Empero, al acudir a los diferentes restaurantes de la cadena usted ha notado que sus empleados afroamericanos suelen reunirse y comunicarse principalmente entre ellos. Eso mismo pasa con sus empleados hispanos y con sus empleados blancos. Hoy se ha reunido con sus socios para hablar de eso que ha observado.

1. Analicen a qué podrían deberse los patrones de comunicación que usted observó en los restaurantes.
2. Comenten si sus observaciones reflejan algún problema oculto. De ser así, ¿por qué? De no ser así, ¿por qué no?
3. Analicen si debieran tratar este asunto con su personal y en sus restaurantes. En caso afirmativo, ¿cómo y por qué? En caso negativo, ¿por qué no?

Exploración en la web [OA1, 2, 3, 5, 6]

Acuda a las páginas del gobierno que tengan que ver con empleo, diversidad y acoso sexual, como las de la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) y la Oficina de Estadísticas Laborales. Después de revisar esos sitios de la Web, haga una lista de sugerencias que ayuden a los gerentes a administrar con eficacia la diversidad y evitar costosas demandas legales.

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Usted es María Herrera y acaban de ascenderla al puesto de directora de análisis financiero en una empresa mediana de bienes de consumo. Durante sus primeras semanas, dedica tiempo a almorzar con cada uno de sus subordinados para tratar de conocerlos mejor. Usted dirige a 12 analistas financieros de primer y segundo nivel que dan apoyo a diferentes líneas de productos. Susan Epstein, una de las analistas financieras con las que ya almorzó, hizo la siguiente declaración: "¡Qué bueno que por fin tenemos a una mujer en la dirección! Con suerte ahora sí las cosas van a mejorar." Usted le pide que abunde en su declaración, pero ella no vuelve a abrir la boca. Le dice que no quiere inducirle prejuicios sin necesidad, y que los problemas son bastante evidentes. De hecho, Epstein se sorprendió de que usted no supiera de qué hablaba y en broma dijo que quizá debería dedicar algún tiempo a observar en secreto al grupo y sus interrelaciones para descubrirlo.

Usted habló con su supervisor y con el ex director, quien fue ascendido y se ofreció para ayudarla en caso de que tuviera preguntas que hacerle. Ninguno de los dos sabía que en su grupo hubiera problemas debidos a la diversidad. De hecho, la respuesta de su supervisor fue: "Tenemos muchos problemas pero, por fortuna, ése no."

¿Qué va a hacer para atender y resolver este asunto?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4, 5]

Lo que funciona en las redes de mujeres

Las redes corporativas de mujeres con frecuencia reciben malas calificaciones... por buenas razones. A menudo los grupos se desgastan en minucias, celebran comidas del tipo "aprende mientras comes" e integran clubes de lectura que rara vez brindan las habilidades o la exposición que las mujeres necesitan para ascender de rango. A menudo, "esas iniciativas son encabezadas por personas que realmente no tienen mucho poder", señala Claudia Peus, profesora itinerante de la Sloan School of Management del Massachussets Institute of Technology. Cuando entrevistó a más de 900 mujeres ejecutivas respecto de los factores decisivos de su éxito, éstas clasificaron en último lugar los programas para la promoción de las mujeres. "La reacción espontánea fue: 'No sirven´."

Aun así, esas iniciativas están en pleno auge. Una razón es el afán que tienen muchos empleadores ávidos de talentos por parecer más amigables con las mujeres. Las redes cuestan poco, por lo general dependen de voluntarias y requieren de escasos fondos corporativos. Esos grupos suelen terminar en poco más que tertulias sociales y tienen problemas para atraer a las mujeres más exitosas.

Pero las redes no deben ser débiles. Pueden ser un imán para reclutar y conservar a personas triunfadoras. Pueden ir más allá de la simple tutoría y el trabajo en red para atraer clientes, como lo hace General Electric Co., o permitir que sus miembros trabajen en aspectos clave del negocio, como ocurre en Best Buy Co. A compañías como Deloitte & Touche USA, la red les permite atender las necesidades de todos los empleados, hombres y mujeres. Éstas son algunas de las prácticas que sí funcionan

Consiga clientes en el acto

Integrada hace 10 años, después de que un grupo de mujeres gerentes cenaran con Jack Welsh, desde entonces la GE Women's Network (Red de Mujeres de GE) creció hasta contar con 40 000 miembros activos en todo el mundo. Su enfoque en el liderazgo, la promoción y la diversidad de las oportunidades profesionales ha ayudado a GE a llegar al punto en que ahora las mujeres presiden negocios que generan unos 40 mil millones de dólares en ventas, más de 20% de los ingresos totales. Una característica sobresaliente de la red: su conferencia cumbre anual Leading & Learning reúne a unas 150 mujeres del más alto nivel, de las cuales dos terceras partes son clientas o proveedoras, para analizar una amplia gama de ideas y asuntos. "Lo hicimos, pensando en que sería algo excepcional", dice Susan Peters, vicepresidenta de desarrollo ejecutivo y directora ejecutiva de formación de GE.

Cinco años más tarde, la conferencia cumbre Leading and Learning se ha convertido en una invitación codiciada tanto dentro como fuera de la compañía. Susan Phillips, vicepresidenta de marketing de PayPal Inc., dice que asistió porque "los puntos del temario y las conferencistas me parecieron asombrosos y sugestivos, y sabía que tendría la oportunidad de trabajar en red con mujeres de muy alto nivel". El hecho de que haya sido una reunión de sólo mujeres hizo que fuera una experiencia más fructífera, agrega Phillips, porque "me sentí capaz de relacionarme con las demás participantes". Entre las ponentes del evento del 15 y 16 de mayo de este año estuvieron: Meg Whitman, directora ejecutiva de eBay Inc., la escritora Karenna Gore Schiff, la dramaturga Sarah Jones, la alcaldesa de Atlanta Shirley Franklin y la copresentadora del programa Today Meredith Vieira. El director ejecutivo Jeffrey R. Immelt también acudió, como lo hace siempre, para hablar y departir unas horas con las participantes.

Para GE, son muchos los beneficios de vincular la red interna de la compañía con mujeres ajenas a ella. Uno de los más positivos es la exposición. "En mi trabajo, no tengo muchas oportunidades de interactuar con clientes," señala Tracie Winbigler, vicepresidenta ejecutiva de NBC Universal y copresidenta de la red. "Esto me brinda la oportunidad de tener más contacto

externo." Otro beneficio de organizar tales eventos es que los clientes se llevan una "impresión favorable de GE", dice la copresidenta Julie DeWane, que trabaja como gerente general de GE Transportation.

Ésa es una de las razones por las cuales a cada "centro" geográfico de la red —y hay 140 de ellos en todo el mundo— se le pide que participe en una gama de actividades comunitarias, desde asociaciones filantrópicas a eventos orientados al cliente. Las integrantes de la red de Europa están planeando celebrar una conferencia cumbre similar ahí, y otras más están estudiando la posibilidad de ampliar el concepto a otras partes. El revuelo ya está cundiendo. "Por medio de participantes anteriores me enteré que es una oportunidad increíble para conocer a mujeres que hacen cosas fascinantes", dice Michelle McMurry del Aspen Institute, socia de GE, que asistió a la conferencia cumbre de mayo. "Tenían razón."

Aborde los verdaderos problemas del negocio

Julie Gilbert no tiene empacho en admitir que la red de mujeres de Best Buy arrancó con algunos contratiempos. Hace tres años y medio, Gilbert, quien lanzó el concepto tienda—dentro-de-la-tienda para los entusiastas del cine en casa, advirtió que durante sus visitas a las tiendas, las escasas dependientas que veía llegaban hasta ella y la abrazaban. Cuando le preguntó a una de ellas por qué la recibían con esa cordialidad, la joven le dijo: "Cada día, cuando viene gente de la oficina matriz, siempre son hombres. Cuando la vemos a usted, nos damos cuenta de que si seguimos esforzándonos, algún día también llegaremos [ahí]."

Esos inicios amistosos contrastan con la naturaleza pragmática de la red que Gilbert habría de crear. Inspirada por su encuentro con aquella joven saludadora, esa misma noche Gilbert redactó un plan de negocios para una nueva iniciativa de mujeres. A diferencia de la red de mujeres existente a la sazón —un programa circunscrito a 25 personas de la oficina matriz de Best Buy en Minneapolis— Gilbert diseñó su programa como un medio para que las empleadas, desde altas ejecutivas hasta cajeras, se involucraran a fondo en los aspectos medulares del negocio. "Su marco es el liderazgo", dice ella, "porque no asistes a un curso para volverte líder. Eso lo aprendes enfrentando verdaderos problemas del negocio, resolviéndolos."

Un problema consistió en idear mejores formas de reclutar y conservar a las mujeres en Best Buy, con una cultura técnica dominada por hombres. En el departamento de cine en casa, por ejemplo, el índice de rotación de las mujeres era el doble que el de sus colegas hombres. Pero para Gilbert era igualmente importante que la red fuera un generador de innovaciones para las clientas de la compañía tan lamentablemente mal atendidas. En ese tiempo, Best Buy se devanaba los sesos buscando formas de atraer a más mujeres, las cuales influyen en 89% de las decisiones de compra de productos electrónicos para el hogar y gastan 68 mil millones de dólares en ellos cada año.

El programa de Gilbert, conocido como WOLF (Women's Leadership Forum, o Foro de Liderazgo de las Mujeres), incluye una red de "paquetes WOLF" regionales y equipos de innovación, con sede en Minneapolis. Cada equipo de innovación escoge un proyecto, como el de idear formas de atraer a más clientas, y después tiene tres meses para poner en práctica esa ideas en unas cuantas tiendas, y seis meses para hacer eso mismo en un número mayor de tiendas. El mes que viene, por ejemplo, uno de los grupos WOLF habrá de lanzar fundas para iPod y maletines para laptop con diseños exclusivos en 100 tiendas Best Buy. Otro equipo WOLF está renovando el registro de regalos en línea; y otro más está trabajando con diseñadores para hacer que las tiendas resulten más atractivas para las mujeres.

Todos esos esfuerzos ya están rindiendo frutos. El reclutamiento de gerentes de ventas del sexo femenino aumentó 100% respecto del año anterior y la compañía ahora tiene una participación de clientas superior a la que tenía antes de iniciarse la red. Internamente, la red ha encontrado entusiastas entre sus ejecutivos, como el gerente regional del Oeste Medio, Shawn Score, quien logró atraer a más de 300 empleadas nuevas y el año pasado disminuyó casi 10% el índice de rotación del personal femenino en su territorio gracias al programa WOLF. Él también ha recurrido a la red en busca de ayuda para atender mejor a las clientas. Un equipo WOLF sugirió que se cambiaran los mensajes de las lavadoras para que promovieran la cantidad de cargas que les caben en vez de medir el volumen de las máquinas en pies cúbicos, lo que dio lugar a avisos más pertinentes y amigables. "Creemos que va a ser un golazo", dice Score.

Acabe con la línea divisoria entre géneros

Pocas redes de mujeres pueden vanagloriarse de tener un desempeño como el de la red de Deloitte. Con 14 años de existencia, la Initiative for the Retention and Advancement of Women (Iniciativa para la retención y el progreso de las mujeres), conocida como WIN, ha sido elogiada por su éxito para promover a las mujeres hasta los más altos niveles jerárquicos: 19.3% de los socios son mujeres, el porcentaje más alto entre los Cuatro Grandes despachos de contadores públicos de Estados Unidos, es decir, 12.3% más que cuando se puso en marcha WIN en 1993.

¿Una de las razones de su éxito? Muchos de los programas surgidos de la iniciativa WIN de Deloitte están dirigidos a hombres y mujeres por igual. Por ejemplo, ese despacho está probando un programa de "adaptación profesional en masa" que habrá de brindar a cada empleado un marco para que incremente o disminuya sus horas de trabajo, sus demandas de viaje y sus responsabilidades conforme vayan cambiando sus necesidades personales durante el transcurso de su carrera. A diferencia de las políticas de horario flexible o trabajo compartido, que a menudo los hombres eluden por el estigma que aún se asocia a optar por ellos, todas las personas de los lugares de prueba se inscribirán en el programa.

Aun así, tales iniciativas tienen escaso impacto directo sobre los socios auditores que más cobran por

hora y cuya idea de equilibrio de la vida laboral es un fin de semana de tres días después de la temporada de impuestos. Cuando se les pregunta, dice Cathy Benko, directora nacional a cargo de WIN, los hombres casi siempre dicen que la iniciativa de las mujeres es importante, "pero sólo llegan hasta ahí, y si de casualidad prosiguen, entonces dicen, 'pero no ha hecho nada para mí'".

Para ayudar a cambiar esa forma de pensar, hace dos años a Benko se le ocurrió un programa nuevo llamado Women as Buyers (Mujeres como compradoras), que deberá ayudar específicamente a los hombres en algo que les importa —conseguir clientes— al tiempo que mejora la comprensión entre hombres y mujeres en el despacho. Al advertir la escasez de investigaciones sobre la forma en que las mujeres ejecutivas toman decisiones, un equipo WIN patrocinó un estudio de todo un año sobre ese tema. Ha venido presentando sus resultados en talleres de cuatro horas de duración integrados por dos terceras partes de hombres y una tercera parte de mujeres.

Las sesiones recuerdan a los hombres diferencias tan sutiles como la de invitar a las clientas a desayunar y no a cenar, porque a menudo ellas tienen más responsabilidades en casa por las tardes, así como el estilo de comunicación de las mujeres, que pueden asentir con la cabeza pero no por ello estar de acuerdo con uno. Esa investigación también descubrió que si bien los ejecutivos varones prefieren sentarse al lado de consultores y asesores, las mujeres son más visuales y los socios deben sentarse frente a las mujeres ejecutivas en las reuniones con clientes.

Y como las mujeres tienden a considerar los roles de liderazgo como posiciones de responsabilidad más que de poder, los socios deben pensar con cuidado a quién mandar para que ayude a vender sus servicios. "Si es un hombre, quizás quieras mandar a tu gran mugroso", dice Paul Silvergate, socio auditor que asistió a la capacitación. "Las socias se enfocan más en quién va a hacer el trabajo con su equipo todos los días. Eso me resultó muy interesante."

La retroalimentación de los hombres ha sido asombrosamente positiva: Más de 90% dice que los talleres les han sido útiles. Silverglate, que también es un líder de WIN, dice que algunos de sus colegas incluso le han contado que han aprovechado los consejos en sus vidas personales, "Si realmente quieres lograr una diferencia para las mujeres", dice Silverglate, "debe tener sentido para todos los socios".

Preguntas para análisis

1. ¿En qué formas pueden las redes de mujeres contribuir a la administración eficaz de la diversidad?
2. ¿Qué clases de redes y prácticas de trabajo en red tienen mayores probabilidades de ser benéficas?
3. ¿Cómo podrían esas redes ayudar a las organizaciones a ser más receptivas ante los clientes?
4. ¿En qué forma podrían beneficiarse todos los empleados y las organizaciones de las redes de mujeres eficaces?

Fuente: Diane Brady y Jena McGregor, "What Works in Women's Networks", reproducción de la edición del 18 de junio de 2007 de *BusinessWeek*, con permiso especial. Copyright © 2007 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4, 5]

Los mejores lugares para iniciar una carrera

A los contadores se les solía llamar despectivamente cuentachiles o cuentacuentas; eran hombres serviciales, maduros, vestidos de gris y con una enorme experiencia analítica, pero muy poco carisma. Eso fue durante los buenos tiempos. Después de sus desempeños poco inspiradores en los escándalos corporativos de los últimos años, la contabilidad parecía ser una profesión sin mucho futuro, y las empresas no eran precisamente un buen lugar para iniciar una carrera. Pues tache eso. Este año los contadores se volvieron sexy.

Los despachos de contabilidad dominaron la segunda clasificación anual de BusinessWeek como las mejores compañías para universitarios recién graduados: Deloitte & Touche fue el No. 1, seguido por PricewaterhouseCoopers y Ernst & Young. El último de los Cuatro Grandes, KPMG, subió cuatro lugares, al No. 11.

¿Por qué les ha ido tan bien a los despachos de contadores? Demanda enorme. En todos los sectores económicos se ha desatado una furia por contratar a lo mejor de lo mejor de una nueva generación, la tan calumniada y tremendamente analizada Gen Y (Generación Y). Y en ningún lugar esa presión es más intensa que en las Cuatro Grandes. La Ley Sarbanes-Oxley incrementó a tal grado la necesidad de sus servicios que los despachos están enfrentando una carencia épica de talentos.

Eso los ha colocado en una situación poco usual: son de los primeros en repensar la forma de reclutar a universitarios recién graduados, mantenerlos contentos en el trabajo o bien simplemente conservarlos. Ernst & Young recurre a Facebook para dejar que los empleados potenciales hablen libremente con los verdaderos. Deloitte proyecta un video rap sobre la vida en la oficina —filmado por internos— para brindar a los estudiantes una visión realista de esa compañía. Y PwC obliga a algunos jefes a expresar una segunda opinión sobre sus evaluaciones de los recién contratados para asegurarse de que la retroalimentación sea bastante clara, las metas

bastante ambiciosas para eso chicos a los que disgusta la ambigüedad. Bienvenido al mundo posmilenio.

El efecto Google

Nuestra clasificación se basó en tres encuestas extensas: a directores de servicios a carreras de universidades estadounidenses, a patrones a los que identifican como los mejores para los recién graduados y a los propios estudiantes universitarios. Este año pudimos examinar los registros de muchas más compañías, lo que nos permitió ampliar nuestra lista de patrones de 55 a 95 y ensanchar nuestra visión del paisaje corporativo. Varios recién llegados, como PwC, IBM y Microsoft, eclipsaron a los favoritos del año pasado: Walt Disney que fuera el No. 1, este año cayó al No. 7. El No. 2 del año pasado, Lockheed Martin, resbaló hasta el No. 9.

Además del surgimiento de los despachos de contabilidad, hubo otra serie de sorpresas. Sólo nueve compañías de las primeras 50 del año pasado ofrecieron sueldos iniciales de cuando menos 55 000 dólares. Este año el doble de ese número pagó mucho dinero; entre ellas están las compañías tecnológicas con nombres de marcas reconocidas, donde, gracias al efecto Google, ahora los salarios del primer año promedian de 60 000 a 65 000 dólares (y eso sin contar los bonos). También tomamos en cuenta a las tres compañías farmacéuticas encuestadas el otoño pasado. Merck & Co. (No. 49), que fue noticia por sus problemas con Vioxx, salió mal librada en las encuestas de estudiantes.

Nuestra investigación revela que algunos de los patrones más listos empiezan a tratar con una nueva generación que espera encontrar un lugar de trabajo muy distinto al de sus padres. Por supuesto, el intenso deseo de contratar a jóvenes graduados se ve estimulado por la jubilación de los "boomers", pero también por la absoluta certeza entre los ejecutivos de que su marketing exitoso a los jóvenes consumidores va a depender de las aportaciones de los IM-ing, jóvenes en sus veintes, espectadores de YouTube, que a menudo son elogiados por sus conocimientos tecnológicos, pero hasta ahí.

Los patrones mejor calificados de nuestra lista reconocen que deben adaptarse a esta nueva generación. Muchos de ellos tratan de llamar la atención de la Gen Y, volviéndose más transparentes, flexibles, receptivos y hasta estimulantes. Sus iniciativas van de lo convencional (más vacaciones) a lo cuestionable (un falso sitcom sobre la vida en la oficina).

Por lo tanto, ¿quiénes son esos individuos? Oficialmente, esa generación comprende a los 78 millones nacidos entre 1982 y 2000, que empezaron a ingresar a la fuerza laboral hace tres años. Se supone que son los críos de invernadero; ensalzados y mimados desde su infancia y cuidados por sus padres hasta bien entrados en su mayoría de edad. Como empleados, se dice que tienen altas aspiraciones y exigen trabajos significativos, retroalimentación constructiva y posiciones de influencia en sus organizaciones. En otras palabras, quieren un lugar en la mesa... o se marchan. "Para nosotros es crucial cumplir la parte de los estudiantes", dice Dan Black, director de reclutamiento en campus de Ernst & Young. "Si no hacemos un esfuerzo por ofrecer un entorno en el cual esta generación pueda dar lo mejor de sí, se marchará a donde sí pueda lograrlo."

Como es natural, hay gerentes que no piensan que sea necesario ese trato especial. En Microsoft Corp. (No. 6), por ejemplo, a los entrevistados que van a visitar las oficinas sede les ofrecen servicios de portero. Unos cuantos internos con suerte de Ernst & Young consiguen volar con el gran jefe en el jet de la corporación a una conferencia en Orlando. Y hay expertos que consideran que las compañías se están haciendo demasiadas ilusiones acerca de lo que un jovencito de 22 años realmente podría aportarles. "No me importa cuán brillante seas; cuando te inicias en un puesto, no vas a dirigir las cosas", dice Courtney E. Anderson, fundador de Courtney Anderson and Associates, un despacho de consultores en relaciones laborales.

Ese dejo de escepticismo no se escucha en los despachos de contabilidad. De hecho, son pocas las compañías que se esfuerzan más que ellos por conectarse con la Gen Y. Sólo Deloitte estima que va a tener que contratar a unos 50 000 empleados más en los próximos cinco años. Por fortuna para ellos, en algunos integrantes de la Gen Y la era Enron dejó una impresión que pocos esperaban: Los contadores no trabajan sin reconocimientos y en lo oscurito; pueden ser fundamentales para el éxito de una compañía. "Yo pensé que esos acontecimientos iban a provocar que las personas huyeran de la disciplina. En vez de eso, lograron lo contrario", dice John J. Fernandes, presidente de la Association for Advance Collegiate Schools of Business International. "Creo que las personas quieren ocupar un puesto importante que sea visible."

De hecho, la cantidad de estudiantes estadounidenses que se gradúan de las universidades con licenciaturas en contabilidad ha aumentado casi 29% desde 2002. Pero los despachos de contadores también compiten con los bancos de inversión que pagan salarios altos y bonos, además de competir con las grandes corporaciones. Por lo mismo, los Cuatro Grandes están haciendo hasta lo imposible por ganarse los favores de la Gen Y. "La habilidad para reclutar y conservar a trabajadores más jóvenes se va a volver crítica", dice Barry Salzberg, director ejecutivo de Deloitte & Touche USA. "En muchos aspectos, la Gen Y es nuestro futuro."

Y ante el futuro, una de las lecciones más importantes que los despachos de contabilidad y los demás han aprendido es que la Gen Y aprecia que se le hable claro acerca de lo que pueden esperar del lugar de trabajo. "Todo es cuestión de autenticidad", dice Andrea S. Hershatter, directora del programa de negocios para pasantes de la Emory University. Como consumidores, esos veinteañeros esperan que la promesa de la marca se cumpla en la realidad. De no ser así, probarán algo más. Y lo mismo ocurre con el lugar de trabajo.

New York Life Insurance (No. 47) es una de las compañías que están experimentando con una introducción realista a la vida corporativa. El año pasado enfrentó una realidad deprimente: Sólo 3% de los internos corporativos aceptó puestos de tiempo

completo, uno de los peores índices de ese sector. Por ello, en vez de inundar a los internos con frivolidades y delicadezas, este año hizo justo lo contrario: les suprimió las tardes libres de los viernes, les ordenó ir a clases con sus atuendos de negocios y los puso a idear formas de lograr que los productos de la compañía sean más atractivos para la Gen Y. La compañía dice que podría aprovechar elementos de la exitosa campaña de marketing, la cual se dirigió a los jóvenes durante los periodos críticos de su vida.

New York Life no sabe si su nuevo enfoque le haya servido, pero más de 90% de los internos dijo que le gustaría recibir una oferta de trabajo. “Quieren retos”, dice la jefa del programa Elizabeth King. “No los tratamos como niños, los tratamos como empleados.” Es decir, empleados que durante sus primeras semanas en el trabajo se ponen a hacer sugerencias sobre cómo mejorar las operaciones.

Otras compañías están corriendo más riesgos, saliéndose de sus caminos trillados para enfrentar a los integrantes de la Gen Y en su propio terreno. En Ernst & Young, en junio de 2006 el reclutador Black lanzó una campaña en Facebook que ahora reúne a unos 10 000 empleados y buscadores de trabajo en un foro abierto donde se discuten el proceso de solicitud y el posible lugar de trabajo. “Esta falta de control es algo muy novedoso y hace que las grandes corporaciones se sientan incómodas”, dice con gran eufemismo. Ha recibido llamadas de otros reclutadores que le preguntan lo que hizo para que la alta dirección aceptara su idea. “Fue difícil para ese grupo porque Facebook es un concepto nuevo; sin embargo, consideraron que la recompensa de llegar a la Gen Y de una manera significativa bien valía el riesgo que se corría.”

Por lo general, el tablero de mensajes está lleno de preguntas serias y de respuestas entusiastas. No obstante, nunca falta el escéptico ocasional que desconfía del foro: “Ésta es la cosa menos convincente que jamás haya visto”, dijo un estudiante. A Black no le hacen mella esos comentarios. “Sabíamos de antemano que habríamos de recibir alguna retroalimentación no precisamente positiva”, dice.

El banco de inversión JPMorgan Chase & Co (No. 17) podría verse tentado a usar como gancho de sus pláticas de reclutamiento el bono de unos 68 000 dólares en promedio que entregó en 2006 a sus empleados de primer año. En vez de eso, está tratando de inculcar en los miembros de la Gen Y una idea realista de lo que deben hacer para ganar ese dinero. Permitió que un graduado en cine de la New York University filmara en forma encubierta a tres empleados jóvenes para una película de tipo documental que será exhibida en línea este mes. Por supuesto, después de que los directivos de la compañía lo aprueben.

Deloitte también se ha abierto un poco en un esfuerzo por presentar un cuadro real de la vida laboral a sus reclutados potenciales. Pidió a sus empleados que filmaran videos cortos que describieran lo que la compañía significa para ellos. Casi 400 videos fueron juzgados por un grupo de internos y de empleados de todas las edades. Una docena de los mejores será parte de los esfuerzos de reclutamiento de Deloitte en los campus. Uno de ellos es un video de rap. Si el presidente del panel de jueces, nada menos que un socio del despacho, tenía reservas respecto del rap, se las guardó para sí. En vez de ello, y con mucho tacto, expresó su preocupación sobre las referencias del video a las jornadas de trabajo largas y a las asignaciones de trabajos difíciles: ¿No podría todo eso disuadir a los estudiantes? Unos internos no dudaron en poner las cosas en claro. “Uno quiere estar ocupado”, dijo Cindy Quintanilla, interna de Dallas. Steve Mai, interno de Nueva York agregó: “Si lo único que hicieran es hablar de las cosas buenas, yo tendría mis dudas.”

Pero si se trata de pedir a los gerentes mayores que dejen a un lado sus dudas y participen, PwC ha ido aún más lejos que Deloitte. Acaba de lanzar una campaña de reclutamiento en línea que incluye un sitcom falso. Llamado *The Firm*, presenta a empleados reales actuando en escenarios donde la estrella femenina Gen Y tiene interacciones molestas con empleados mayores. Así es, empleados mayores. El socio decano Bob está “asustado”, y Blake, un asociado, aparentemente lo huele. “No dejamos de escuchar que los estudiantes están interesados en saber cómo es el lugar de trabajo”, dice Amy Thompson, directora nacional de reclutamiento en campus de PwC. “Ésta es una forma divertida de hablar sobre un tema serio.”

Aparte de ceder el control, de colocarse en posiciones incómodas y, en general, de pasar muchísimo tiempo pensando en la forma de agradar a jovencitos que no quieren otra cosa que conseguir trabajo, también se espera que los gerentes aprendan de nuevo a administrar. En especial, se supone que deben tratar con empleados jóvenes que han vivido en una espiral continua de retroalimentación.

Se ha dicho que la Gen Y requiere de elogios a granel. De hecho, en muchos casos esos jóvenes esperan elogios sinceros a su trabajo. Boeing Co. (No. 14) empieza a moverse en esa dirección. Ese gigante aeroespacial posee uno de los índices de retención más bajos de su industria (59%), y una forma en que espera mejorarlo es enseñando a sus gerentes la forma de expresar sus críticas duras, si es necesario, pero también sus elogios. “Hemos empezado a decir a nuestros gerentes que queremos que tengan conversaciones muy claras y francas con sus empleados”, dice Julie-Ellen Acosta, vicepresidenta de desarrollo del liderazgo. Y eso va para empleados de todas las edades. La compañía está reformulando su capacitación para que refleje la nueva filosofía. La meta: más retroalimentación continua y personalizada, y más honestidad. “A los gerentes les preocupa herir los sentimientos de los demás”, dice Richard Stephens, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos. “Queremos que sepan que está bien tener esas conversaciones.”

Ésta es otra cosa de la Gen Y que los gerentes están empezando a comprender: Esos veinteañeros no sólo desean una retroalimentación sincera, sino conversaciones periódicas sobre sus progresos y sus trayectorias profesionales. Según Hershatter de Emory, esta generación siente que “tiene el derecho de que los demás la ayuden en sus esfuerzos por hacer y cumplir”. Y eso es desde un principio.

Abbott Laboratories (No. 15) inició hace poco una orientación actualizada que incluye metas para los tres primeros meses en el puesto, así como la promesa de un diálogo consistente con los gerentes. “Las personas esperan un enfoque más planificado y deliberado”, dice Ann Johnston, directora de aprendizaje y desarrollo.

PwC lleva ese enfoque aún más lejos. Hace unos años, esa compañía decidió dejar que sus empleados decidieran por sí solos cuándo, durante sus primeros 90 días en la compañía, se habrían de reunir con su jefe para revisar su desempeño. (Después de eso, podían hacerlo cada mes, si así lo querían.) Y, créalo, se supone que un segundo lector debe revisar la evaluación inicial escrita para asegurarse de que esté bastante clara.

Algunas compañías están brindando aún más información a sus empleados sobre la forma en que podrían ir ascendiendo. En los primeros dos meses después de que KPMG inaugurara un programa de capacitación basado en la Web con miras a preparar mejor a los empleados jóvenes y a sus gerentes para hablar sobre desarrollo en la empresa, más de 9300 empleados se inscribieron. Unos 2 500 incluso crearon sus propias trayectorias profesionales (ideales).

Como una concesión al deseo expreso de algunos milenarios de realizar labores sociales antes de empezar a trabajar, 15 compañías y bancos de inversión permiten que sus empleados recién contratados retrasen dos años su ingreso a la empresa. Durante ese tiempo, enseñan en escuelas de secundaria con problemas de todo el país por medio de Teach for America (No. 10).

Algunas compañías han decidido que tiene más sentido y les es menos costoso poner a prueba sus programas con unas cuantas almas con suerte. En DHL (No. 78), los ejecutivos no estaban seguros de impartir capacitación a personas “tan nuevas que uno debía decirles cómo atarse los cordones de los zapatos”, dice Paul Read, director de capacitación en ventas. Esa compañía, que suele contratar a vendedores experimentados, decidió ofrecer un programa de 11 semanas a universitarios recién graduados... pero sólo a nueve de ellos. Pooja Shambu, joven de 24 años, graduado de la Purdue University y que tomó ese curso intensivo, dice: “La primera vez que salí solo, lo que sentí fue increíble. A las dos semanas conseguí mi primera cuenta.”

Los ejecutivos de DHL ya no se quejan. Dicen que sus nuevas contrataciones generan más ingresos y más embarques por venta. Este año la compañía amplió el programa a 19 personas. “Están más hambrientos y son más fáciles de moldear que los demás representantes”, dice Read. Ahora él sólo espera que esos vendedores bien capacitados se queden ahí durante un buen rato.

Por supuesto, algunas compañías están estableciendo políticas de las que todo el mundo puede beneficiarse. IBM (No. 4) creó ThinkPlace, una caja de sugerencias en línea con la que pretende aprovechar las mejores ideas de su fuerza laboral mundial. Y esa otra compañía tecnológica, Google Inc. (No. 5) ofrece comidas gratis y masajes in situ. Pero quizás el aliciente más popular es que todos los empleados, sin excepción, tienen permitido dedicar un día de la semana al desarrollo de ideas nuevas.

Y los despachos de contabilidad, a pesar de todos sus experimentos novedosos, también están aprovechando algunos de los incentivos más tradicionales. PwC ha instituido un periodo adicional de vacaciones de 11 días para toda la empresa. Ernst & Young ofrece fines de semana de cuatro días varias veces durante el verano. Y KPMG declaró que cada fin de semana del verano empieza a las 3 de la tarde de los viernes. Y no es necesario tener menos de 25 años para calificar.

Preguntas para análisis

1. ¿De qué manera las compañías y los gerentes pretenden atraer y conservar a trabajadores de la Generación Y?
2. ¿Por qué se muestran tan preocupadas en hacerlo?
3. ¿En qué podrían contribuir a la eficacia organizacional los cambios que están llevando a cabo los gerentes en respuesta a los trabajadores de la Generación Y?
4. ¿En qué forma esos cambios podrían aumentar la receptividad ante los clientes?

Fuente: Lindsey Gerdes, “The Best Places to Launch a Career”. Reproducción de la edición del 24 de septiembre de 2007 de *BusinessWeek*, con permiso especial.

CAPÍTULO 6

Cómo administrar en el entorno global







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar por qué la capacidad de percibir, interpretar y responder apropiadamente al entorno global es crucial para el éxito gerencial.

OA2 Explicar las diferencias entre el entorno específico global y el entorno general global.

OA3 Identificar las principales fuerzas de la tarea y del entorno general global y describir los retos que cada una de esas fuerzas plantea a los gerentes.

OA4 Explicar por qué el entorno global se está volviendo más abierto y competitivo e identificar las fuerzas del proceso de globalización que aumentan las oportunidades, las complejidades, los retos y las amenazas que enfrentan los gerentes.

OA5 Explicar por qué las culturas nacionales difieren y por qué es importante que los gerentes se muestren receptivos ante los efectos de la caída de las barreras comerciales y de las asociaciones regionales de comercio en los sistemas políticos y sociales de las naciones del mundo.

El reto del administrador

El imperio alimenticio global de Nestlé

www.nestle.com

¿Por qué hoy resulta tan complicado administrar el entorno global? Nestlé es la mayor compañía de alimentos del mundo, logró utilidades sobresalientes sobre ventas superiores a los 100 mil millones de dólares en 2007, tiene más de 200 mil empleados en todo el mundo y 600 fábricas en 83 países. Produce y vende más de 8 000 productos alimenticios, entre ellos marcas tan populares como las barras de chocolate Kit-Kat, el café Taster's Choice, la leche Carnation Instant y los Stouffer's Foods. En sus oficinas corporativas de Vevey, Suiza, el director ejecutivo Peter Brabeck-Latmathe, que ocupa ese puesto desde 1997, es el responsable de mejorar el desempeño global de Nestlé. En 2008, enfrentó y superó muchos desafíos globales.[1]

Desde un principio, Brabeck trabajó para aumentar los ingresos y las utilidades de Nestlé ingresando a nuevos y atractivos mercados nacionales tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados conforme fueron cayendo las barreras comerciales. Prosiguió la ambiciosa expansión global iniciada por Nestlé en la década de 1990, cuando, por ejemplo, la empresa compró las compañías estadounidenses de alimentos Carnation y Buitoni Pasta, al fabricante inglés de chocolates Rowntree, la embotelladora francesa de agua Perrier y la compañía mexicana de alimentos Ortega. Bajo la dirección de Brabeck, Nestlé gastó 18 mil millones de dólares para adquirir las compañías estadounidenses Ralston Purina, Dreyer's Ice-cream y Chef America. La intención de Brabeck no se limitó a desarrollar esas marcas de alimentos en Estados Unidos, sino a adecuar sus productos a los gustos de los clientes de todos los países del mundo. En particular, se muestra ansioso por entrar en mercados emergentes como los de Europa Oriental, India y Asia, para aprovechar las enormes cifras de nuevos clientes potenciales de esas regiones. De esa manera, Nestlé puede aprovechar el buen reconocimiento de la imagen de su marca y de sus productos para impulsar su desempeño en todo el mundo.

El aumento global de los ingresos con base en el aumento de las ventas de productos sólo fue la primera parte del modelo de negocios global



¡Una buena dosis de cafeína! En Corea del Sur, en un evento de ventas el personal de marketing de Nestlé prepara una enorme taza de café para promover su crema en polvo Coffee-mate.

de Brabeck. También se mostró ansioso por incrementar la eficiencia operativa de Nestlé y reducir el costo de administrar sus operaciones globales. Como podrá imaginar, con más de 200 000 empleados y 600 fábricas, el costo de organizar las actividades globales de Nestlé es enorme. Brabeck comparó sus costos de operación con los de competidores como Kraft Foods y Unilever, y descubrió que los de Nestlé eran mucho mayores. Brabeck redujo 20% la fuerza laboral, cerró 150 fábricas y redujo más de 12% sus costos de operación. Nestlé también utiliza TI avanzada tanto para disminuir el número de sus proveedores globales como para negociar con ellos contratos de abastecimiento más favorables, medidas que ya se tradujeron en una importante disminución de los costos de compras. Brabeck también ideó la nueva estructura operativa simplificada y TI para incrementar el flujo de información entre sus unidades de productos alimenticios y todos los países en los que vende sus productos. Su meta es la de capitalizar su fuente fundamental de ventaja competitiva: la innovación superior.

Así, la estrategia global de Brabeck para Nestlé señaló tres grandes metas: 1) ampliar la gama de productos Nestlé y ofrecerlos a clientes existentes y nuevos en países de todo el mundo, 2) encontrar métodos más baratos para fabricar y vender esos productos y 3) acelerar la innovación de productos Nestlé, aprovechando la experiencia que ya tiene en sus negocios de alimentos para crear productos alimenticios más atractivos que incrementen su participación en el mercado global. Además, hoy en día los clientes de todo el mundo exigen productos alimenticios más sanos y nutritivos. Por lo mismo, Brabeck adoptó un nuevo enfoque para desarrollar los productos de Nestlé que él llama "enfoque orgánico". Brabeck asegura que su compañía está realizando una "transformación" que la llevará a ser la compañía de alimentos "líder mundial en nutrición, salud y bienestar", y cuya principal preocupación será la salud y la seguridad del consumidor.[2] Él proclama que las ventas récord de Nestlé en 2007 son la prueba de su compromiso por producir alimentos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes mundiales.

Presentación

Los altos directivos de una compañía global como Nestlé operan siempre en un entorno en el que compiten con otras compañías por recursos escasos y valiosos. Los gerentes de compañías grandes y pequeñas han determinado que para sobrevivir en el siglo XXI, la mayor parte de las organizaciones deberán convertirse en **organizaciones globales**, es decir, en organizaciones que operen y compitan no sólo en su país de origen, sino también globalmente, en países de todo el mundo. Operar en el ámbito global es algo incierto e imprevisible debido a que es complejo y no cesa de cambiar.

organización global Una organización que opera y compite en más de un país.

Para que las organizaciones se adapten a este entorno cambiante, sus gerentes deben aprender a comprender las fuerzas que inciden en él y la forma en que esas fuerzas dan lugar a oportunidades y amenazas. En este capítulo analizamos por qué el entorno, tanto nacional como global, se ha vuelto más abierto, vibrante y competitivo. Examinamos la forma en que las fuerzas en el entorno específico y general repercuten en las organizaciones globales y en sus gerentes. Al terminar este capítulo, usted comprenderá los cambios que se están dando en el entorno y comprenderá por qué es importante que los gerentes adquieran una perspectiva global mientras se esfuerzan por incrementar la eficiencia y la eficacia organizacional.

entorno global Es el conjunto de fuerzas y condiciones globales que operan más allá de los límites de una organización, pero afectan la capacidad de un gerente para allegarse recursos y utilizarlos.



El **entorno global** es un conjunto de fuerzas y condiciones del mundo que están más allá de los límites de una organización y afectan la forma en que opera y moldean su conducta.[3] Esas fuerzas cambian con el tiempo y por ello pueden representar *oportunidades* y *amenazas* para los gerentes. Los cambios en el entorno global, como el desarrollo de una nueva tecnología de producción eficiente, la disponibilidad de componentes a costos más bajos o la apertura de nuevos mercados

OA1 Explicar por qué la capacidad de percibir, interpretar y responder apropiadamente al entorno global es crucial para el éxito gerencial.

entorno específico Conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competidores y afectan la capacidad de una organización para allegarse insumos y disponer de sus productos porque repercuten a diario en los gerentes.

OA2 Explicar las diferencias entre el entorno específico global y el entorno general global.

entorno general Amplio rango de fuerzas globales, como económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales que afectan a una organización y a su entorno específico.

globales, crean oportunidades para que los gerentes produzcan y vendan más productos, obtengan más recursos y capital, y así fortalezcan sus organizaciones. Por su parte, el surgimiento de nuevos competidores globales, una recesión económica mundial o una escasez de petróleo constituyen amenazas que pueden asolar a una organización, si sus gerentes son incapaces de vender sus productos y por ello sus ingresos y utilidades sucumben. La calidad del conocimiento que los gerentes tengan de las fuerzas que operan en el entorno global y su capacidad para responder apropiadamente a ellas —como la capacidad que tienen los gerentes de Nestlé para elaborar y vender productos alimenticios que los clientes del todo el mundo quieran comprar— son factores cruciales que afectan el desempeño de las organizaciones.

En este capítulo estudiamos la naturaleza de esas fuerzas y analizamos la forma en que los gerentes pueden responder a ellas. Para identificar las oportunidades y amenazas provocadas por las fuerzas del entorno, es menester que los gerentes distingan entre el *entorno específico* y el más amplio *entorno general* (véase figura 6.1 en la página 190).

El **entorno específico** es el conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competencia; esas fuerzas y condiciones afectan la capacidad de una organización para allegarse insumos y disponer de sus productos. El entorno específico contiene las fuerzas que poseen el efecto más *inmediato* y *directo* sobre los gerentes porque los presionan e influyen a diario en ellos. Cuando los gerentes encienden la radio o el televisor, llegan a sus oficinas por la mañana, abren su correspondencia o miran las pantallas de sus computadoras, es muy probable que se enteren de los problemas que les esperan debido a las condiciones cambiantes del entorno específico de su organización.

El **entorno general** abarca las extensas fuerzas globales económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales que afectan a la organización y a su entorno específico. Para el gerente individual, las oportunidades y amenazas resultantes de los cambios en el entorno general a menudo son más difíciles de identificar y de atender que los acontecimientos del entorno específico de su organización. Sin embargo, los cambios en estas fuerzas pueden tener mayores efectos en los gerentes y sus organizaciones.

El entorno específico

Las fuerzas del entorno específico son resultado de las acciones de proveedores, distribuidores, clientes y competidores, tanto en el país sede de una organización, como en el extranjero (véase figura 6.1). Estos cuatro grupos afectan la capacidad de un gerente para allegarse recursos y vender su producción diaria, semanal y mensual, por lo que tienen un impacto significativo sobre la toma de decisiones en el corto plazo.

Proveedores

OA3 Identificar las principales fuerzas de la tarea y del entorno general global y describir los retos que cada una de esas fuerzas plantea a los gerentes.

proveedores Individuos y compañías que abastecen a una organización con los recursos de entrada que necesita para producir bienes y servicios.

Los **proveedores** son los individuos y las compañías que abastecen a una organización con los recursos de entrada (como materias primas, partes o empleados) que necesita para producir bienes y servicios. Por su parte, el proveedor recibe un pago a cambio de esos bienes y servicios. Un aspecto importante de la labor de un gerente consiste en asegurarse un suministro confiable de recursos de entrada.

Tomemos el ejemplo de Dell Computer, la compañía que analizamos en el capítulo 1. Dell tiene muchos proveedores de componentes, como microprocesadores (Intel y AMD) y unidades de disco (Quantum y Seagate Technologies). También tiene proveedores de software preinstalado que incluye el sistema operativo (Microsoft) y software de aplicaciones específicas (IBM, Oracle y America Online). Los proveedores de capital de Dell, como bancos e instituciones financieras, también son proveedores importantes. Cisco Systems y Oracle son importantes proveedores de hardware y software para internet de muchas compañías virtuales.

Dell cuenta con varios proveedores de mano de obra. Una fuente son las instituciones educativas que capacitan a los futuros empleados de Dell y, por tanto, abastecen a la compañía con trabajadores capacitados. Otra fuente son los sindicatos, organizaciones que representan los intereses de los empleados y pueden controlar el suministro de mano de obra ejerciendo el derecho de huelga de sus agremiados. Los sindicatos también influyen en los términos y las condiciones con que se contrata a los trabajadores. Los trabajadores de Dell no están

Figura 6.1
Fuerzas del entorno global



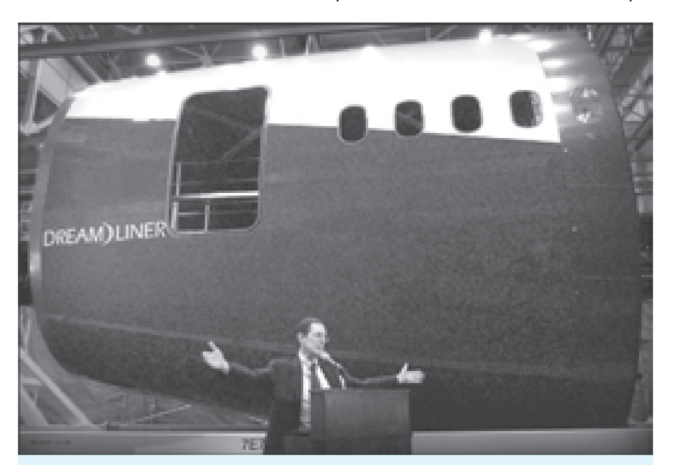
sindicalizados; cuando los despidos se hicieron necesarios debido a un declive económico a comienzos de 2000, Dell tuvo pocos problemas para despedir empleados y recortar costos. En cambio, en las organizaciones y las industrias donde los sindicatos son muy fuertes, una parte importante de la labor de un gerente consiste en negociar y concertar acuerdos con sindicatos y sus representantes.

Los cambios en la naturaleza, la cantidad y el tipo de proveedores generan fuerzas que producen oportunidades y amenazas a las que los gerentes deben responder para que sus organizaciones prosperen. Por ejemplo, una amenaza importante relacionada con los proveedores que se les presenta a los gerentes surge cuando la posición negociadora de los proveedores es tan fuerte que pueden aumentar los precios de los insumos que proveen a la organización. La posición negociadora de un proveedor es especialmente fuerte cuando: 1) él es la única fuente de un insumo y 2) el insumo es vital para la organización.[4] Por ejemplo, durante 17 años G. D. Searle fue el único proveedor de NutraSweet, el endulzante artificial usado en la mayor parte de los refrescos dietéticos. NutraSweet no sólo era un ingrediente importante de esos refrescos, sino que tampoco había un sustituto aceptable (la sacarina y otros edulcorantes artificiales habían provocado preocupaciones sobre sus posibles efectos para la salud). Searle se ganó ese lugar de privilegio porque inventó y obtuvo la patente de NutraSweet. Las patentes prohíben a otras organizaciones lanzar al mercado productos competidores durante 17 años. En 1992 expiró la patente de Searle y muchas compañías empezaron a elaborar productos similares a NutraSweet. Antes de 1992, Searle podía aplicar un precio elevado a NutraSweet, a veces del doble que el precio de una misma cantidad de azúcar. Ese precio aumentaba los costos de los fabricantes de refrescos, incluidos Coca-Cola y PepsiCo, que no tenían otra alternativa que comprar el producto.[5] En lo que va de esta década, Splenda, fabricado por McNeil Nutritionals, propiedad de Tate & Lyle, una compañía británica, sustituyó a NutraSweet como

el edulcorante artificial preferido, y el precio de NutraSweet se derrumbó mientras que ahora Splenda cobra un precio alto a las empresas embotelladoras de refrescos.[6]

En cambio, cuando una organización tiene muchos proveedores para un insumo determinado, su posición negociadora es relativamente fuerte ante esos proveedores y puede exigirles insumos de alta calidad a precios bajos. A menudo una organización se vale de su poder ante los proveedores para obligarlos a que bajen sus precios, como suele hacerlo Dell. Esta compañía, por ejemplo, no cesa de buscar en el extranjero proveedores de bajo costo para mantener precios competitivos en sus computadoras personales. En el plano mundial, las organizaciones tienen la oportunidad de comprar productos de proveedores extranjeros o convertirse en sus propios proveedores y manufacturar sus productos en el extranjero.

Es importante que los gerentes ubiquen las oportunidades y las amenazas relacionadas con la administración de la cadena global de abastecimiento. Por otra parte, tener acceso a productos económicos hechos en el extranjero representa una oportunidad para que las compañías estadounidenses bajen los costos de sus insumos. Sin embargo, los gerentes que no logren aprovechar los bajos costos de proveedores en el extranjero crean una amenaza y ponen a sus organizaciones en una desventaja competitiva.[7] Levi Strauss, por ejemplo, tardó en darse cuenta de que no podía competir con los *jeans* baratos que se vendían en Wal-Mart y otras tiendas minoristas, y al final se vio obligada a cerrar casi todas sus fábricas de *jeans* de Estados Unidos y recurrir a proveedores del extranjero para mantener competitivo el precio de sus *jeans*. ¡Ahora vende sus *jeans* a precios bajos en Wal-Mart! El lado negativo de un abastecimiento en el extranjero es, por supuesto, la pérdida de millones de fuentes de empleo en Estados Unidos, tema que abordamos en capítulos anteriores.



Las actividades de compras de las compañías globales se han vuelto sumamente complicadas en los últimos años. Más de 500 proveedores de todo el mundo fabrican partes para el popular Boeing 777 y van a necesitarse aún más para el nuevo Dreamliner.

Un problema común que enfrentan los gerentes de grandes compañías globales, como Ford, Procter & Gamble e IBM, es el de administrar el establecimiento de una red mundial de proveedores que permita a sus compañías mantener costos bajos y una calidad alta. Por ejemplo, el popular avión de pasajeros 777 de Boeing requiere de 132 500 partes maquinadas que son fabricadas en distintas partes del mundo por 545 proveedores.[8] Aunque Boeing fabrica la mayor parte de esos componentes, ocho proveedores japoneses hacen partes para el fuselaje, las puertas y las alas del 777, un proveedor de Singapur hace las compuertas del tren de aterrizaje delantero y tres proveedores italianos fabrican los alerones. La razón que esgrime Boeing para comprar tantos insumos a proveedores extranjeros es que todos ellos son los mejores del mundo en su especialidad y hacer negocios con ellos permite a Boeing ensamblar un producto final de alta calidad, requisito fundamental, dada la exigencia de seguridad y confiabilidad de los aviones.[9] Su nuevo avión, el Dreamliner, requiere de un número aún mayor de partes hechas por proveedores en el extranjero; incluso, Boeing ha encomendado a compañías en el extranjero una parte del ensamblado del avión, lo que ha provocado que la acusen de estar entregando ¡la fuente de su ventaja competitiva!

Las actividades de compra de las compañías globales se han vuelto cada vez más complicadas por el surgimiento de una amplia gama de habilidades y competencias en diversos países del mundo. Es evidente que les conviene ir en busca de aquellos proveedores que les ofrezcan los costos más bajos y la mejor calidad, sin importar dónde estén. Asimismo, internet hace posible que, a distancia, las compañías coordinen intercambios complicados relacionados con la compra de insumos y la venta de productos.

subcontratación (*outsourcing*) global Compra de insumos a proveedores en el extranjero o producción de insumos en el extranjero para reducir los costos de producción y mejorar la calidad o el diseño de los productos.

La **subcontratación (*outsourcing*) global** es el proceso por el cual las organizaciones compran insumos de otras compañías o ellas mismas producen insumos en otras partes del mundo para abatir sus costos de producción y mejorar la calidad o el diseño de sus productos.[10] Para aprovechar las diferencias nacionales en cuanto al costo y la calidad de recursos, como mano de obra o materias primas, GM podría construir sus propios motores en un país, las transmisiones en otro, los frenos en uno más y comprar otros componentes a cientos de proveedores mundiales. El experto en comercio Robert Reich calculó una vez que de los 20 000 dólares que los clientes pagan por un Pontiac Le Mans, unos 6 000 se van a Corea de Sur donde

se arma el Le Mans; 3 500 se van a Japón para pagar componentes avanzados, como motores, ejes transversales y sistemas electrónicos; 1 500 se van a Alemania, donde se diseñó el Le Mans; 800 se van a Taiwán, Singapur y Japón para la compra de partes menores; 500 se van a Inglaterra para pagar servicios de publicidad y mercadotecnia, y 100 se van a Irlanda a cubrir servicios de procesamiento de datos. Los 7 000 sobrantes son para GM (y para los abogados, banqueros y agentes de seguros que GM tiene en Estados Unidos).[11]

¿Es el Le Mans un producto estadounidense? Sí, pero también un producto coreano, un producto japonés y un producto alemán. En la actualidad, estos intercambios mundiales se están volviendo tan complicados que están surgiendo organizaciones especializadas que ayudan a administrar las cadenas de abastecimiento de las organizaciones mundiales, es decir, el flujo de los insumos necesarios para elaborar un producto. Un ejemplo es Li & Fung, que describimos a continuación en "Administración globalizada".



Administración globalizada

Administración de una cadena global de abastecimiento

Encontrar proveedores extranjeros que ofrezcan los productos de menor precio y mayor calidad es una tarea importante de los gerentes de organizaciones globales. Como estos proveedores se localizan en cientos de ciudades de muchos países del mundo, encontrarlos es un asunto difícil. Muchas veces las compañías mundiales recurren a los servicios de corredores o intermediarios extranjeros, asentados cerca de esos proveedores, para encontrar al que mejor satisfaga los requisitos de sus insumos. Li & Fung, actualmente dirigida por los hermanos Victor y William Fung, es uno de los corredores que ha ayudado a cientos de compañías mundiales a encontrar proveedores idóneos en el extranjero, sobre todo en China continental.[12]

No obstante, en 2000, administrar las cadenas de abastecimiento de las compañías se volvió una labor aún más complicada. Para reducir costos, los proveedores extranjeros se *especializaban* cada vez más en sólo una parte de la labor de fabricar un producto. Por ejemplo, en el pasado, una compañía como Target podría haber negociado con un proveedor extranjero la fabricación de un millón de unidades de cierta camisa a un determinado precio por unidad. Pero, debido a la especialización, ahora Target podría descubrir que le es posible reducir aún más los costos de producción de esa camisa separando las operaciones necesarias para producirla y haciendo que *diferentes* proveedores extranjeros, a menudo en países *diferentes*, lleven a cabo cada una de esas operaciones. Por ejemplo, para conseguir el menor costo por unidad, en vez de negociar con un solo proveedor el precio de hacer una camisa, Target podría negociar primero con un fabricante de hilos de Vietnam que le produjera el hilo; después enviaría el hilo a un proveedor de China para que tejiera la tela; y en seguida mandaría esa tela a diferentes fábricas de Malasia y Filipinas para que cortaran y cosieran las camisas. Por último, otra compañía extranjera podría responsabilizarse de empacar y enviar las camisas a cualquier parte del mundo donde se requirieran. Puesto que una compañía como Target tiene miles de prendas de vestir en producción y puesto que cambian todo el tiempo, es evidente que los problemas de administrar esta cadena de abastecimiento son difíciles y costosos, si se pretende obtener el máximo ahorro posible en costos de la expansión mundial.

Li & Fung aprovecharon esa oportunidad. Al darse cuenta de que muchas compañías no tenían ni el tiempo ni la experiencia para encontrar a esos proveedores especializados de bajo costo, sus fundadores se apresuraron a prestar ese servicio. Li & Fung emplea a 3 600 agentes que recorren 37 países para localizar a proveedores nuevos e inspeccionar a sus proveedores existentes para encontrar nuevas formas de ayudar a que sus clientes globales consigan mejores precios o productos de mejor calidad. Las compañías globales subcontratan de buena gana a Li & Fung para que administre su cadena de abastecimiento porque logran importantes ahorros en costos. Y aunque le pagan honorarios cuantiosos a Li & Fung, se evitan el costo de emplear a sus propios agentes. Conforme aumenta la complejidad de administrar la cadena de abastecimiento, más compañías como Li & Fung están apareciendo.

Distribuidores

distribuidores Organizaciones que ayudan a otras a vender sus bienes y servicios a los clientes.

Los **distribuidores** son organizaciones que ayudan a otras organizaciones a vender sus bienes y servicios a los clientes. Las decisiones que toman los gerentes acerca de cómo distribuir sus productos a los clientes pueden tener efectos importantes sobre el desempeño organizacional. Por ejemplo, las compañías de mensajería y paquetería, como Federal Express (FedEx), UPS y U.S. Postal Service (USPS), se han vuelto distribuidores vitales de los millones de artículos comprados en línea y expedidos a los clientes por las compañías virtuales.

La naturaleza cambiante de los distribuidores y de los métodos de distribución puede aportar oportunidades y amenazas a los gerentes. Si los distribuidores se vuelven tan grandes y poderosos que pueden controlar el acceso de los clientes a los bienes y servicios de una organización, pueden amenazarla exigiéndole que reduzca los precios de sus bienes y servicios.[13] Por ejemplo, el gigantesco minorista Wal-Mart controla el acceso de sus proveedores a un gran número de clientes y por ello muchas veces les exige que reduzcan sus precios. Si una organización como Procter & Gamble se niega a bajarle sus precios, Wal-Mart puede responderle comprando únicamente productos de compañías competidoras de Procter & Gamble, como Unilever y Dial. En 2004, Wal-Mart anunció que para 2006 todos sus proveedores tendrían que adoptar una nueva tecnología de escaneo inalámbrico con la cual iba a reducir sus costos de distribución de los productos a sus tiendas y que, de no hacerlo, dejaría de hacer negocios con ellos.[14]

Por el contrario, el poder de un distribuidor puede debilitarse si hay muchas opciones. Ésa fue la experiencia de las tres cadenas estadounidenses de televisión abierta ABC, NBC y CBS que "distribuyen" programas de televisión. Su potencial para exigir precios más bajos a los productores de programas de televisión se ha debilitado porque en la actualidad existen cientos de nuevos canales de televisión por cable que han reducido la participación en el público televidente de esas tres cadenas a menos de 40%, cuando hace apenas un década tenían el 90%. De manera similar, puesto que hay al menos cuatro importantes compañías de mensajería y paquetería —USPS, FedEx, UPS y DHL— las empresas virtuales (punto-com) y todas las demás compañías no se sentirían realmente amenazadas si una de esas compañías de mensajería tratara de aumentarles sus precios; simplemente se cambiarían a otra.

Es ilegal que los distribuidores colaboren entre sí o se pongan de acuerdo para mantener precios altos y así salvaguardar su poder sobre los compradores; sin embargo, eso ocurre con frecuencia. A principios de 2000, varios laboratorios europeos conspiraron para mantener el precio de las vitaminas artificialmente alto. En 2005, los tres productores mundiales más grandes de memorias flash, incluido Samsung, también fueron encontrados culpables de fijación de precios (colaboraron para mantener precios altos). Todas esas compañías tuvieron que pagar cientos de millones de dólares en multas y muchos de sus directores generales fueron sentenciados a pasar un tiempo en la cárcel. A veces, incluso la legislación de un gobierno puede lesionar a los clientes al conferir poder monopólico a ciertos distribuidores, como lo pone de relieve la siguiente sección "Ética en acción".



Ética en acción

Por qué la cerveza y el vino son tan caros: distribuidores poderosos

Una de las razones por las cuales se decretó la Prohibición en Estados Unidos fue que muchos bares eran propiedad de los productores de bebidas alcohólicas y muchas personas pensaban que eso podía dar pie a abusos. Por lo tanto, y para mantener a los fabricantes de bebidas alcohólicas —como cerveza y vino— alejados de los vendedores de las mismas, la mayor parte de los estados impuso un sistema de distribución de tres niveles que obligaba a los fabricantes a vender a grandes distribuidores o mayoristas, y éstos a su vez a los minoristas: bares, tiendas de licores y, con el paso del tiempo, cada vez más a cadenas de supermercados y tiendas. Se dice que ese sistema de distribución de tres niveles dio por resultado que los mayoristas agregaran un margen de utilidad adicional de hasta 25%, lo que significa que ahora los clientes pagan 25% más de lo que tendrían que pagar y los mayoristas obtienen enormes ganancias.



El reciente proceso legal de Costco implica que los legisladores estadounidenses tendrán que repensar el reglamento a la venta de alcohol a fin de recuperar la mayor utilidad para los estados y evitar que los mayoristas se la embolsen.

En 2006, Costco, la cadena más grande de tiendas-bodegas, ganó un proceso legal antimonopolista que impugnó el sistema de distribución de tres niveles de su estado sede. Refiriéndose a los mayoristas de bebidas alcohólicas, su director general James Sinegal dijo: "Me gustaría tener un negocio al que todo el mundo tuviera que ir a comprar", y estimó que Costco podría vender cerveza y vino al menos de 10 a 20% más barato si minoristas como Costco, Wal-Mart o Kroger's pudieran comprar esos artículos directamente a sus productores. Su gran poder de compra les permitiría exigir a los vendedores fuertes descuentos en los precios, como sucede con muchos otros productos, entre ellos jabones y detergentes.

Aún así, el estado de Washington los demandó argumentando que la Enmienda 21 con la que se puso fin a la prohibición autorizaba a los estados a controlar la reglamentación del alcohol, incluso su distribución. Ese estado fue respaldado por otros 30 estados por una razón importante: las ventas de bebidas alcohólicas generan miles de millones de dólares en ingresos para los estados y a éstos les es mucho más fácil recabar ese dinero cuando se usan mayoristas para distribuirlas. En 2008, la Novena Corte Distrital de Apelaciones de Estados Unidos falló predominantemente a favor del estado de Washington, aceptando que tenía el derecho a decidir si el sistema de distribución de tres niveles era apropiado. Sin embargo, también estuvo de acuerdo con Costco en que una importante regla de distribución, llamada requisito de notificar y sostener —que obliga a cada distribuidor de vino o cerveza a presentar su lista de precios al mayoreo ante la Junta de Control de Licores y después a mantener esos precios durante al menos 30 días— era ilegal y anticompetitiva porque provee a los grandes mayoristas con la información que necesitan para mantener precios altos.[15]

Aunque Costco perdió el caso (pero aún puede apelar), ese proceso legal puso de manifiesto la enorme utilidad que se embolsan los mayoristas y, asimismo, puso a muchos legisladores a pensar en la forma de cambiar todo el sistema de distribución para que cada estado —y no los mayoristas— reciba las mayores utilidades o impuestos que la venta de alcohol genera. De ser así, aun cuando los consumidores pudieran beneficiarse un poco en caso de que bajen los precios, cada estado podría recibir miles de millones de dólares más en ingresos y, además, podría decidir qué tan alto fijar el impuesto a la venta de alcohol para desalentar su consumo. En Suecia, por ejemplo, el impuesto al alcohol a menudo es del orden de 300 a 400%, por lo cual la botella de licor más barata cuesta más de 100 dólares dado que ese país desea reducir la cantidad de alcohol que consumen sus ciudadanos.

Clientes

clientes Individuos y grupos que compran los bienes y servicios que producen las organizaciones.

Los **clientes** son los individuos y los grupos que compran los bienes y servicios que producen las organizaciones. Por ejemplo, los clientes de Dell pueden segmentarse en varios grupos distintivos: 1) individuos que compran computadoras personales para usarlas en casa, 2) compañías pequeñas, 3) compañías grandes, 4) dependencias gubernamentales y 5) instituciones educativas. Los cambios en la cantidad y tipo de clientes, así como los cambios en sus gustos y necesidades dan por resultado oportunidades y amenazas. El éxito de una organización depende de su respuesta a los clientes.[16] En el sector de las computadoras personales, los clientes demandan precios más bajos y mayor capacidad multimedia, por lo que los fabricantes de PC deben responder a los cambios en los tipos y necesidades de los clientes. También una escuela debe adaptarse a los cambios en las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, si se inscriben más estudiantes hispanoparlantes, quizá deba programar más clases de inglés como segunda lengua. La habilidad de un gerente para identificar a los principales clientes de su organización y producir los bienes y servicios que requieren, es un factor crucial del éxito organizacional y gerencial de su empresa.

La oportunidad más evidente relacionada con la expansión al entorno global es la posibilidad de vender bienes y servicios a clientes nuevos, como lo descubrió el director ejecutivo de Amazon.com, Jeff Bezos, cuando empezó a operar en muchos países del extranjero. Del mismo modo, Accenture y Cap Gemini, dos grandes despachos de consultoría, establecieron operaciones en todo el mundo y han reclutado y capacitado a miles de asesores extranjeros para atender las necesidades de los clientes de una amplia diversidad de países.

En la actualidad, muchos productos se están convirtiendo en productos globales y están ganando una amplia aceptación por parte de clientes de países de todo el mundo. Esta consolidación ocurre tanto con productos de consumo como con productos para negocios y ha creado enormes oportunidades a los gerentes. La aceptación mundial de la Coca-Cola, los iPods de Apple, las hamburguesas de McDonald's, de las botas Doc Martin y de los teléfonos celulares Nokia son una señal de que los gustos y las preferencias de los consumidores de diferentes países podrían no ser tan distintos a fin de cuentas.[17] Asimismo, actualmente existen grandes mercados globales para productos de negocios, como equipos de telecomunicaciones, componentes electrónicos, servicios de cómputo y servicios financieros. Así es como Motorola vende sus equipos de telecomunicaciones, Intel sus microprocesadores y SAP su software para la administración de los sistemas de negocios a clientes de todo el mundo.

Competidores

competidores Organizaciones que producen bienes y servicios similares a los bienes y servicios de una organización determinada.

Una de las fuerzas más importantes que enfrenta una organización en su entorno específico son sus rivales. Los **competidores** son organizaciones que producen bienes y servicios parecidos a los bienes y servicios de una organización determinada. En otras palabras, los competidores son organizaciones que compiten por los mismos clientes. Los competidores de Dell son los demás fabricantes estadounidenses de computadoras (como Apple, Compaq y Gateway), pero también los de otros países (como Sony y Toshiba de Japón y Lenovo, la compañía china que adquirió la división de computadoras personales de IBM en 2005). El agente de bolsa virtual E*Trade tiene sus propios competidores virtuales, como Ameritrade y Scottrade, así como competidores reales, como Merrill Lynch y Charles Schwab.

La rivalidad entre competidores es, potencialmente, la fuerza más amenazadora que deben enfrentar los gerentes. Un alto nivel de rivalidad a menudo se traduce en una competencia en precios —que a su vez reduce el acceso a los recursos— y en menores utilidades. Al iniciar el año 2000, la competencia en el sector de las computadoras personales se volvió muy intensa debido a la crisis económica, pero también a que Dell redujo agresivamente sus costos y precios para aumentar su participación en el mercado mundial.[18] IBM abandonó el negocio de las PC porque estaba perdiendo millones de dólares en su lucha en contra de competidores de bajo costo; Gateway y HP también sufrieron, mientras que las utilidades de Dell se fueron a las nubes. No obstante, para 2006 los resultados de HP habían mejorado tras haber reducido sus costos y ofrecido nuevas PC con los populares chips AMD, mientras que los márgenes de utilidad de Dell se habían contraído.

Dell creció rápidamente hasta convertirse en el fabricante mundial más grande de PC en 2000, aprovechándose de componentes de PC de bajo costo producidos en el extranjero y subcontratando la fabricación de sus PC con compañías de muchos países de Asia. No obstante, pocos años después empezó a experimentar una intensa competencia por parte de HP, el segundo fabricante más grande de PC, cuyos gerentes se esforzaban por desarrollar una red mundial de proveedores y de distribuidores de bajo costo que les permitieran igualar los costos bajos de Dell. Al mismo tiempo, los fabricantes de PC asentados en Asia, como Acer, también trabajaban para crear una red mundial que les permitiera vender sus PC a precios parecidos a los de Dell, y cuando Acer adquirió a la desesperada Gateway Computer en 2006, se convirtió en el tercer fabricante de PC más grande del mundo.

Los gerentes de Dell, acostumbrados a ser los líderes de la industria, no lograron detectar lo rápido que sus competidores globales los estaban alcanzando; se quedaron atónitos, en 2006, cuando los nuevos costos bajos de HP le permitieron superar a Dell para convertirse en el fabricante número uno del mundo de PC, si bien Dell siguió conservando su posición de privilegio en Estados Unidos. Al advertir la creciente amenaza para su compañía, Michael Dell volvió a su puesto como director ejecutivo y con sus gerentes de alto nivel empezó a desarrollar un nuevo plan global para incrementar las ventas globales de Dell.

Los dos mercados de mayor crecimiento de Asia son China e India, y para recuperar su posición como líder mundial, Dell tuvo que ampliar sus ventas en esos países. Como India aplica altas tarifas a la importación de PC, Dell se apresuró a abrir nuevas instalaciones de producción en ese país, donde se espera que las ventas en los segmentos de mercado tanto de clientes finales como de negocios crezcan 30% cada año. Inauguró una gran planta en Chennai, al sur de India, para producir máquinas de bajo precio adaptadas al mercado local y cuyas ventas esperadas para 2007 eran de 500 millones de dólares. No obstante, HP también ha estado esforzándose por ampliar su presencia en India, y abrió una segunda planta en 2007

como un medio para aumentar su participación en ese mercado, que ya es de 20% y la convierte en el segundo fabricante de computadoras personales de India.

En China, Dell compite contra el líder nacional del mercado, el Grupo Lenovo, fabricante chino de PC que compró la división de PC de IBM y su popular ThinkPad. Para competir contra Lenovo, que goza de costos tan bajos como los suyos, Dell se ha enfocado en ampliar sus instalaciones fabriles chinas con el propósito de producir PC adaptadas al mercado de ese país. El nombre de la marca Dell es popular en China y, en un intento por llegar a más clientes chinos y aumentar rápidamente las ventas de sus PC, en 2007 Dell decidió vender sus PC por medio de Gome, la cadena de tiendas al menudeo de productos electrónicos más grande de China. Esa nueva estrategia le resultó y en 2008 Dell duplicó a 900 el número de tiendas Gome que vendían sus PC. Ese mismo año, Dell también decidió vender computadoras desktop y notebook a través de Suning, la segunda cadena minorista de electrónica más grande de China. También tiene planes para aumentar su marketing en línea y sus promociones en las tiendas Gome y Suning a fin de atraer a los más de mil millones de usuarios potenciales chinos.

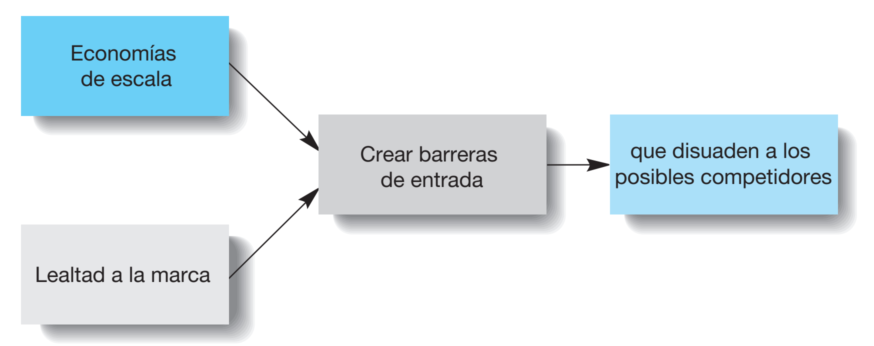
Con esas medidas y su decisión de desviarse de su estrategia de vender por teléfono y por internet para vender sus PC directamente a través de tiendas como Wal-Mart y Best Buy en Estados Unidos, las PC Dell van a estar disponibles en más de 12 000 tiendas de todo el mundo. Para 2008, su nueva estrategia global parecía estar funcionando; sus esfuerzos por recuperar el liderazgo en embarques globales de PC parecían estar dándole resultados porque las ventas en la región de Asia Pacífico y Japón aumentaron 28%.[19] Pero HP, Lenovo, Acer y todos sus demás competidores globales no estaban cruzados de brazos. De hecho, HP, que siempre ha vendido sus equipos en tiendas al menudeo, asegura que están disponibles en 81 000 tiendas de todo el mundo, por lo que a Dell le falta mucho por hacer para alcanzarla. Pero la lucha no sólo consiste en proveer computadoras personales de bajo precio a los usuarios de las naciones más pobres, sino en desarrollar equipos nuevos más pequeños y delgados, computadoras personales con gráficas de vanguardia y alta velocidad de procesamiento para juegos, así como PC de lujo encaminadas a despojar de una parte del mercado a Apple, cuyas Mac de alto precio también están atrayendo a números crecientes de usuarios de buena posición económica alrededor del mundo.

Debido a que esa feroz competencia reduce los precios y las utilidades, a menudo las compañías faltas de ética buscan formas de coludirse con sus competidores para mantener precios altos. Por su parte, Boeing recurrió a un método diferente y muy vergonzoso para mejorar su participación en el mercado y superar a sus rivales. En 2006, Boeing aceptó pagar una multa de 615 millones de dólares para poner fin a una investigación del Departamento de Justicia de Estados Unidos —que ya había durado tres años y que involucraba a Boeing en escándalos contractuales— todo ello para evitarse cargos criminales o la admisión de delitos. Boeing estaba siendo investigada por haber adquirido información competitiva secreta sobre las intenciones de Lockheed Martin de licitar contratos del gobierno para el lanzamiento de misiles. ¡Al enterarse de la cantidad licitada por Lockheed, Boeing podía simplemente reducir su propia oferta en unos cuantos millones de dólares para ganar esa subasta valuada en mil millones de dólares! El gobierno le confiscó a Boeing contratos por mil millones de dólares que había conseguido valiéndose de documentos de Lockheed obtenidos en forma fraudulenta. Además, Boeing había reclutado ilegalmente a Darleen Druyun, oficial de adquisiciones de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, cuando ella aún tenía autoridad sobre miles de millones de dólares en otros contratos de Boeing. Druyun purgó nueve meses de cárcel por haber violado leyes federales sobre conflicto de intereses y Michael Sears, a la sazón director ejecutivo de finanzas de Boeing, fue despedido en 2003 y pasó cuatro meses en una prisión federal por haberla reclutado en forma ilegal. Pero esos escándalos también provocaron la renuncia del presidente de Boeing, Phil Condit. Es obvio que Boeing realizó "enormes" esfuerzos con el fin de vencer a sus rivales, ¡a pesar de tener un estricto código de ética que, supuestamente, debió haber evitado semejantes actividades ilegales!

Aun cuando la fuerte rivalidad entre los competidores existentes es una amenaza importante para la rentabilidad, lo mismo puede decirse de la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al entorno específico. Los **competidores potenciales** son organizaciones que por el momento no están dentro del entorno específico de un sector, pero podrían entrar a él si lo quisieran. Por ejemplo, Amazon.com no está actualmente en el negocio de los muebles o de los electrodomésticos, pero podría ingresar a esos negocios si sus gerentes decidieran que podría serles rentable vender esos productos en línea. Cuando nuevos competidores entran en un sector económico, la competencia aumenta y los precios y las utilidades disminuyen.

competidores potenciales Organizaciones que en este momento no están dentro del entorno específico de un sector, pero podrían entrar si lo desearan.

Figura 6.2
Barreras a la entrada y a la competencia



barreras a la entrada Factores que hacen difícil y costoso para una organización entrar en un entorno específico o sector económico determinado.

economías de escala Ventajas en costos relacionadas con grandes volúmenes de operaciones.

lealtad a la marca Preferencia de los clientes por los productos de organizaciones que ya pertenecen al entorno específico de la organización.

BARRERAS A LA ENTRADA En general, la posibilidad de que nuevos competidores entren a un entorno específico (y así aumente la competencia) depende de las barreras a la entrada.[20] Las **barreras a la entrada** son factores que hacen difícil y costoso para una organización entrar en un entorno específico o sector económico determinado.[21] En otras palabras, cuanto más difícil y costoso resulta entrar en el entorno específico, más altas son las barreras a la entrada. Cuanto más altas son las barreras a la entrada, menos competidores hay en el ámbito de operaciones de una organización y, por ende, menor la amenaza de competencia. Con menos competidores es más fácil conseguir clientes y mantener precios altos.

Las barreras a la entrada tienen tres orígenes principales: economías de escala, lealtad a la marca y reglamentos del gobierno que impiden la entrada (véase figura 6.2). Las **economías de escala** son las ventajas en costos relacionadas con grandes volúmenes de operaciones. Las economías de escala son resultado de factores como la fabricación de productos en cantidades muy grandes, comprar insumos a granel o ser más eficientes que los rivales en el uso de los recursos organizacionales, mediante el pleno aprovechamiento de las aptitudes y los conocimientos de los empleados. Si las organizaciones que ya están en un determinado entorno específico son grandes y gozan de importantes economías de escala, entonces sus costos son menores que los de posibles nuevos participantes a los que les resultaría muy caro tratar de entrar en él. Por ejemplo, Amazon.com goza de grandes economías de escala en comparación con la mayor parte de las demás compañías punto-com.[22]

La **lealtad a la marca** es la preferencia de los clientes por los productos de organizaciones que ya existen en el entorno específico de la organización. Si las organizaciones establecidas gozan de una importante lealtad a la marca, entonces a un nuevo participante le resultará muy difícil y costoso conquistar una parte del mercado. Los recién llegados deben incurrir en grandes desembolsos en publicidad para crear conciencia en los clientes de los bienes y servicios que pretenden ofrecer.[23] Por ejemplo, tanto Amazon.com como Yahoo, dos de las primeras compañías virtuales de la web, gozan de un alto nivel de lealtad a la marca y poseen varios de los índices más altos de visitas a la web de todas las demás compañías punto-com (lo cual también les permite incrementar sus ingresos por publicidad).

En algunos casos, los *reglamentos del gobierno* funcionan como una barrera a la entrada tanto en el sector económico como en el país. Muchos de los sectores industriales que fueron desregularizados como el transporte aéreo, las compañías camioneras, los servicios públicos y las telecomunicaciones, experimentaron un alto número de nuevos ingresos a raíz de la desregularización, lo que obligó a las compañías que ya existían en esos sectores a operar con más eficiencia para no correr el riesgo de quebrar.

En el plano nacional y global, las barreras administrativas son políticas gubernamentales que crean una barrera a la entrada y limitan las importaciones de bienes por compañías extranjeras. Japón es famoso por las numerosas artimañas a que recurre para restringir la entrada de competidores extranjeros o moderar su impacto sobre las empresas japonesas. Por ejemplo, ¿por qué las compañías holandesas exportan bulbos de tulipanes a casi todos los países del mundo salvo a Japón? Los inspectores japoneses de aduanas insisten en revisar cada bulbo de tulipán cortando el tallo de arriba abajo por la mitad, y ni siquiera el ingenio japonés consigue volver a unirlos.[24] Japón está sometido a intensas presiones para que relaje y elimine esos reglamentos, como lo señala la siguiente sección “Administración globalizada”.



Administración globalizada

El arroz estadounidense invade Japón

El mercado japonés del arroz, lo mismo que muchos otros mercados japoneses, estuvo cerrado a la competencia extranjera hasta 1993, para proteger a los miles de agricultores japoneses que producían un arroz caro y de bajo rendimiento. El cultivo del arroz es caro en Japón debido al terreno montañoso del país, por lo que los consumidores siempre pagaban precios altos por el arroz. Gracias a la presión del extranjero, el gobierno japonés abrió el mercado y ahora los competidores extranjeros pueden exportar a ese país 8% de su consumo anual de arroz. Aunque persiste un altísimo impuesto a la importación de arroz —2.33 dólares por kilo— el arroz estadounidense se vende a 14 dólares la bolsa de medio kilo, mientras que el arroz japonés cuesta unos 19 dólares. Debido a la recesión que afecta a ese país, los consumidores cuidadosos de su dinero compran arroz importado, lo que ha perjudicado a los agricultores locales.

Sin embargo, en 2000 una alianza entre la empresa productora de arroz orgánico Lundberg Family Farms de California y Nippon Restaurant Enterprise Co., descubrió una nueva manera de penetrar en el mercado japonés del arroz. Como no se aplican aranceles al arroz que se emplea en los alimentos procesados, Nippon toma el arroz orgánico estadounidense y lo convierte en "O-bento", una caja de almuerzo orgánico caliente que contiene arroz, verduras, pollo, res y salmón, todo importado de Estados Unidos. Los nuevos almuerzos, que cuestan unos cuatro dólares (en comparación con unos nueve dólares que cuesta un arroz bento japonés), se venden en las estaciones de ferrocarril y muchas tiendas más de todo el país.[25] Se han vuelto muy populares y han provocado una tormenta de protestas entre los productores japoneses de arroz, los cuales se han visto obligados a dejar sin cultivar 37% de sus arrozales y a cultivar productos menos rentables debido a la llegada del arroz estadounidense. Las compañías japonesas y extranjeras están formando más y más alianzas con el propósito de encontrar nuevas formas de entrar al mercado japonés de alto precio y, poco a poco, las prácticas comerciales restrictivas de Japón se están reduciendo.

La tiranía del precio más bajo. Un hombre de negocios japonés adquiere una comida precongelada O-bento de arroz procedente de Estados Unidos en el restaurante Nippon Tokyo. Las prácticas de importación de Nippon han enfurecido a los productores japoneses de arroz.

En síntesis, la intensa rivalidad entre competidores crea un ámbito de operaciones sumamente amenazante y causa dificultades a los gerentes que intentan tener acceso a los recursos que necesita su organización. Por el contrario, una escasa rivalidad da por resultado un ámbito de operaciones donde las presiones competitivas son más moderadas y los gerentes tienen mayores oportunidades de adquirir los recursos que necesitan para que sus organizaciones sean eficaces.

El entorno general

Las fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales del entorno general pueden tener profundos efectos sobre las fuerzas del entorno específico de operación, efectos que pueden no resultar evidentes para los gerentes. Por ejemplo, los trastornos repentinos y dramáticos que se dieron a principios de la década de 2000 en el entorno del sector de internet y de las empresas punto-com se debieron a una combinación de cambios en la tecnología digital y de internet, al debilitamiento de la economía y del mercado de valores estadounidenses y a los temores crecientes de una recesión mundial. Esos cambios desataron una intensa competencia entre las compañías punto-com que empeoró la situación del sector.

La implicación es clara: los gerentes deben analizar continuamente las fuerzas del entorno general porque éstas repercuten en su toma de decisiones y su planificación. A continuación explicamos las principales fuerzas del entorno general y analizamos su impacto sobre el entorno específico de una organización.

Fuerzas económicas

fuerzas económicas Tasas de interés, inflación, desempleo, crecimiento económico y otros factores que afectan la salud y el bienestar general de un país o la economía regional de una organización.

Las **fuerzas económicas** afectan la salud y el bienestar general de un país o región del mundo. Se integran, entre otras cosas, por tasas de interés, inflación, desempleo y crecimiento económico. Las fuerzas económicas generan muchas oportunidades y amenazas para los gerentes. Bajos niveles de desempleo y tasas de interés a la baja hacen que más personas tengan más dinero para gastar y, por ende, las organizaciones tienen la oportunidad de vender más bienes y servicios. Las épocas económicas de bonanza repercuten en los suministros: los recursos se vuelven fáciles de adquirir y las organizaciones pueden prosperar, como pasó con las compañías de alta tecnología en la década de 1990, cuando obtuvieron utilidades inusitadas al tiempo que la economía florecía, en gran parte debido a los adelantos en la tecnología de la información y al desarrollo del comercio mundial.

En cambio, cuando empeoran las condiciones macroeconómicas, como sucedió a comienzos de la década de 2000, la amenaza es mayor porque limitan la capacidad de los gerentes de tener acceso a los recursos que necesitaban sus organizaciones. Las organizaciones con fines de lucro, como tiendas y hoteles, tienen menos clientes para sus bienes y servicios durante las recesiones económicas. Las organizaciones no lucrativas, como universidades e instituciones de beneficencia, reciben menos donativos durante las recesiones económicas. Incluso un deterioro moderado de las condiciones económicas nacionales o regionales puede reducir fuertemente el desempeño. Una recesión relativamente moderada fue un factor importante del sorprendente derrumbe de las empresas virtuales a principios de la década de 2000.

Condiciones económicas desfavorables vuelven más complicado el entorno y más difícil y exigente el trabajo de los gerentes. Éstos pueden verse obligados a reducir el personal de sus departamentos y a incrementar la motivación de los empleados que se quedan. Gerentes y trabajadores por igual deben encontrar formas de adquirir y utilizar los recursos con mayor eficiencia. Los buenos gerentes se dan cuenta de los importantes efectos que las fuerzas económicas tienen sobre sus organizaciones y prestan mucha atención a lo que ocurre en la economía nacional y regional para responder en forma apropiada a todo ello.

Fuerzas tecnológicas

tecnología Combinación de habilidades y equipos que los gerentes usan para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.

fuerzas tecnológicas Resultados de los cambios en la tecnología que los gerentes usan para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.

La **tecnología** es la combinación de herramientas, máquinas, computadoras, habilidades, información y conocimientos de los que se valen los gerentes para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios. Las **fuerzas tecnológicas** son resultados de los cambios en la tecnología que los gerentes usan para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios. El ritmo general del cambio tecnológico se ha acelerado mucho en la última década debido a los avances en los microprocesadores, el hardware y software de cómputo, y las fuerzas tecnológicas se han intensificado.[26]

Las fuerzas tecnológicas pueden tener profundas implicaciones para los gerentes y las organizaciones. Los cambios tecnológicos pueden hacer obsoletos productos establecidos —por ejemplo, máquinas de escribir, televisores en blanco y negro, enciclopedias impresas y empastadas—, obligando a los gerentes a encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Aunque el cambio tecnológico puede poner en riesgo a una organización, también puede crear un cúmulo de nuevas oportunidades para diseñar, fabricar o distribuir nuevas y mejores clases de bienes y servicios. Microprocesadores más poderosos desarrollados por Intel provocaron una revolución en la tecnología de la información que estimuló la demanda de computadoras personales, contribuyó al éxito de compañías como Dell y HP, pero propició el ocaso de otros fabricantes de computadoras grandes, como IBM.[27] No obstante, en la última década IBM respondió cambiando su énfasis de proveedor de hardware de cómputo a proveedor de servicios y asesorías de cómputo avanzados, con lo cual ha recuperado su sólida posición global. Los gerentes deben actuar con rapidez para responder a esos cambios, si quieren que sus organizaciones sobrevivan y progresen. En la actualidad, Intel está sometido a la presión de AMD, que fue la primera en desarrollar el poderoso chip de 64 bits y el procesador Athlon para PC, pero se movilizó con prontitud para desarrollar sus propios chips de 64 bits.[28]

Los cambios en la tecnología de la información están alterando la naturaleza misma del trabajo en las organizaciones, incluso la del trabajo del gerente. La telecomunicación por la supercarretera de la información, las videoconferencias y el intercambio de mensajes de texto ahora son actividades cotidianas que brindan oportunidades para que los gerentes supervisen y coordinen a empleados geográficamente dispersos. Los vendedores de muchas compañías

trabajan desde la oficina de su casa y acuden a su trabajo vía electrónica. Se comunican con los demás a través de las redes de correo electrónico de su compañía y recurren a las cámaras de video de sus computadoras personales para celebrar juntos "cara a cara" con compañeros de trabajo que pueden encontrarse al otro lado del país.

Fuerzas socioculturales

fuerzas socioculturales Presiones surgidas de la estructura social de un país o una sociedad o de la cultura nacional.

estructura social Ordenamiento de las relaciones entre individuos y grupos de una sociedad.

cultura nacional Conjunto de valores que una sociedad considera importantes y las normas de conducta que se aprueban o sancionan en esa sociedad.

Las **fuerzas socioculturales** son presiones que surgen de la estructura social de un país o una sociedad o de la cultura nacional, presiones que ya analizamos a fondo en el capítulo anterior. Las presiones de ambas fuentes pueden restringir o facilitar la forma en que operan las organizaciones y se conducen los gerentes. La **estructura social** es el ordenamiento de las relaciones entre individuos y grupos de una sociedad. Las sociedades difieren sustancialmente en sus estructuras sociales. En las sociedades que poseen un alto grado de estratificación social hay muchas distinciones entre los individuos y grupos. Los sistemas de castas de India y Tíbet, y el reconocimiento de numerosas clases sociales en Gran Bretaña y Francia producen una estructura social de muchas capas en cada uno de esos países. En cambio, la estratificación social es menor en países relativamente igualitarios como Nueva Zelanda y Estados Unidos, cuya estructura social revela pocas distinciones entre las personas. La mayoría de los altos directivos franceses proceden de las clases superiores de la sociedad francesa, pero los altos directivos de Estados Unidos provienen de todos los estratos de la sociedad estadounidense.

Las sociedades también difieren por el grado en que destacan al individuo sobre el grupo. Por ejemplo, Estados Unidos destaca la preeminencia del individuo, mientras que Japón recalca la preeminencia del grupo. Esta diferencia puede determinar los métodos que los gerentes deben seguir para motivar y liderear a los empleados. La **cultura nacional** es el conjunto de valores que una sociedad considera importantes, y las normas de conducta que se aprueban o se sanciona en esa sociedad. Las sociedades difieren sustancialmente por los valores y las normas que enfatizan. Por ejemplo, en Estados Unidos se otorga mucho valor al individualismo, mientras que en Corea y Japón se espera que los individuos se apeguen a las expectativas del grupo.[29] La cultura nacional, que analizaremos a fondo más adelante, también afecta la forma en que los gerentes motivan y coordinan a los empleados y la forma en que las organizaciones hacen negocios. La ética, un aspecto importante de la cultura nacional, se analizó con todo detalle en el capítulo 4.

La estructura social y la cultura nacional no sólo difieren de una sociedad a otra, sino que también cambian dentro de las propias sociedades con el paso del tiempo. En Estados Unidos, las actitudes respecto de los papeles de las mujeres, el amor, el sexo y el matrimonio cambiaron en cada una de las décadas pasadas. Muchas personas de países asiáticos como Hong Kong, Singapur, Corea y Japón piensan que la generación más joven es mucho más individualista y "copia" de la estadounidense que las generaciones anteriores. Actualmente, en una gran parte de Europa oriental, valores nuevos que recalcan el individualismo y el espíritu emprendedor están reemplazando los valores comunistas basados en el colectivismo y la subordinación al estado. El ritmo del cambio se está acelerando.



El aceite de oliva está en auge por las tendencias actuales a favor de la salud. Advierta la etiqueta de la botella que destaca el contenido de Omega-3, ¡y como resultado un precio más alto!

Los gerentes en lo individual y las organizaciones deben mostrarse receptivos a los cambios y las diferencias en y entre las estructuras sociales y las culturas nacionales de todos los países en los que operen. En la economía global de hoy, cada vez más integrada, es muy probable que los gerentes interactúen con personas de varios países, y muchos son los gerentes que viven y trabajan en el extranjero. Los gerentes eficaces se muestran receptivos a las diferencias entre las sociedades y ajustan su conducta en consecuencia.

Los gerentes y las organizaciones también deben responder a los cambios sociales de una sociedad. En las últimas décadas, por ejemplo, los estadounidenses se han interesado cada vez más por su salud y su buena condición física. Los gerentes que percibieron esa tendencia desde un principio y explotaron las oportunidades que les abrió, lograron cosechar cuantiosas ganancias para sus organizaciones. PepsiCo aprovechó la oportunidad que abrió la tendencia al acondicionamiento físico y le arrebató una parte del mercado a su archirrival Coca-Cola al ser la primera en vender refrescos dietéticos de cola y de frutas. Quaker Oats convirtió

a Gatorade en la bebida deportiva más popular y sacó a la venta toda una gama de productos bajos en grasas. Sin embargo, la tendencia a favor de la salud no ofreció oportunidades a todas las compañías y para algunas fue una amenaza. Las tabacaleras fueron objeto de enormes presiones debido a que los fumadores cobraron conciencia de las graves secuelas que su hábito le ocasionaba a su salud. Hershey Foods y otros fabricantes de barras de dulce se han visto amenazados por los deseos de los consumidores por alimentos saludables y sin grasa. La moda por los alimentos bajos en carbohidratos en la década de 2000 dio lugar a que se disparara la demanda de carne y dañó a las compañías de panes y rosquillas, como Kraft y Krispy Kreme.

Fuerzas demográficas

fuerzas demográficas Resultado de los cambios en las características o en las actitudes de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social.

Las **fuerzas demográficas** son el resultado de los cambios en las características o cambios en las actitudes de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social. Como las demás fuerzas del entorno general, las fuerzas demográficas presentan a los gerentes oportunidades y amenazas y pueden tener implicaciones importantes para las organizaciones. En el capítulo 5, en nuestra exposición sobre la diversidad analizamos a fondo la naturaleza de estos retos, por lo que no volveremos a comentar esas fuerzas aquí.

Sin embargo, sólo señalaremos un cambio importante que se está dando hoy en día: casi todas las naciones industrializadas están experimentando el envejecimiento de su población a consecuencia de una caída en los índices de natalidad y mortalidad, así como del envejecimiento de la generación de la posguerra. Por ejemplo, en Alemania se calcula que el porcentaje de la población de más de 65 años fue de 15.4% en 1990 y llegará a 20.7% en 2010. Las cifras equivalentes de Canadá son 11.4 y 14.4%; de Japón, 11.7 y 19.5%; y de Estados Unidos, 12.6 y 13.5%.[30] En Estados Unidos el aumento porcentual es bastante menor debido a la enorme oleada de inmigrantes durante la década de 1990 y a las familias numerosas que suelen tener esos recién llegados. Sin embargo, la cifra absoluta de personas mayores ha aumentado sustancialmente, provocando un número creciente de oportunidades para que las organizaciones atiendan a ese grupo; por ejemplo, los sectores del cuidado a la salud y recreación en el hogar están gozando de un incremento en la demanda de sus servicios.

El envejecimiento de la población también tiene varias implicaciones para el lugar de trabajo. Las más importantes son una disminución relativa en el número de jóvenes que se integran a la fuerza laboral y un aumento en el número de empleados activos dispuestos a posponer su jubilación más allá de los 65 años, como solía ser la tradición. Estos cambios dan a entender que las organizaciones deben encontrar formas de motivar y aprovechar las aptitudes y los conocimientos de sus empleados de mayor edad, un problema que muchas sociedades occidentales aún deben resolver.

Fuerzas políticas y legales

fuerzas políticas y legales Resultados de cambios en leyes y reglamentos, como la desregulación de sectores económicos, privatización de organizaciones y mayor énfasis en la protección ambiental.

Las **fuerzas políticas y legales** son resultado de cambios en las leyes y los reglamentos; se deben a los acontecimientos de índole política y legal que ocurren en una nación, en una región del mundo o en todo el mundo, y afectan a los gerentes y las organizaciones de todas partes. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una nación y a las leyes internacionales que rigen las relaciones entre las naciones. Las leyes restringen las operaciones de las organizaciones y los gerentes y, por lo mismo, son fuente de oportunidades y amenazas.[31] Por ejemplo, en una buena parte del mundo industrializado ha habido una fuerte tendencia a la desregulación de sectores previamente controlados por el Estado y a la privatización de empresas de propiedad estatal.

En Estados Unidos, la desregulación de las aerolíneas en 1978 provocó, en el ámbito de operaciones de las líneas comerciales, cambios importantes que aún no acaban de manifestarse. Entre 1978 y 1993, la desregulación abrió la puerta para que 29 nuevas aerolíneas ingresaran a ese sector, mismas que incrementaron la capacidad de transporte de pasajeros hasta hacerla excesiva en algunas rutas, lo que a su vez dio lugar a una competencia intensa y a una feroz guerra de tarifas. Para responder a ese ámbito de operaciones más competitivo, en la década de 1980 las aerolíneas buscaron formas de reducir sus costos de operación. El desarrollo de sistemas centro-y-radios, el surgimiento de aerolíneas no sindicalizadas y la introducción del servicio económico sin adornos son algunas de las respuestas a la creciente competencia que se dio en el ámbito de operaciones de las líneas aéreas. En la década de 1990, tras haber recuperado el control de su ámbito de operaciones, las aerolíneas obtuvie-

ron utilidades sorprendentes. Sin embargo, el alza vertiginosa de los precios del petróleo en la década de 2000 dio al traste con esas utilidades y, una vez más, las compañías se vieron en aprietos. En abril de 2008, por ejemplo, United Airlines y Delta anunciaron pérdidas por 10 600 millones de dólares, producto de los elevados precios de los combustibles; también anunciaron su intención de fusionarse como un medio para reducir sus costos y proteger su futuro. Y mientras la dependencia antimonopolios de la SEC analizaba su propuesta, otras dos aerolíneas, American y Continental, a su vez anunciaron que estaban negociando una posible fusión. Como se ve, la conformación del sector de las líneas aéreas se encuentra en un proceso de cambio debido a las fuerzas económicas y políticas.

Otra importante fuerza política y legal que afecta a los gerentes y las organizaciones es la integración política de países que se ha venido dando en las últimas décadas.[32] Cada vez más naciones integran uniones políticas que dan lugar al libre intercambio de recursos y capitales. El crecimiento de la Unión Europea (UE) es un ejemplo: leyes comunes rigen las transacciones y el comercio entre los países miembros de la UE, y el Tribunal europeo está autorizado a examinar los negocios de las organizaciones mundiales y de aprobar cualquier propuesta de fusión entre compañías extranjeras que operen dentro de la UE. Por ejemplo, el Tribunal de la UE sometió las prácticas comerciales anticompetitivas de Microsoft a una exhaustiva investigación y se negó a aprobar la solicitud de fusión entre GE y Honeywell, que ya había sido aprobada por funcionarios de Estados Unidos. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que se analiza más adelante en este capítulo, tiene metas políticas más modestas pero, al igual que la UE, ya modificó las leyes que rigen el comercio internacional al bajar las barreras al libre flujo de bienes y servicios entre sus países miembros.[33]

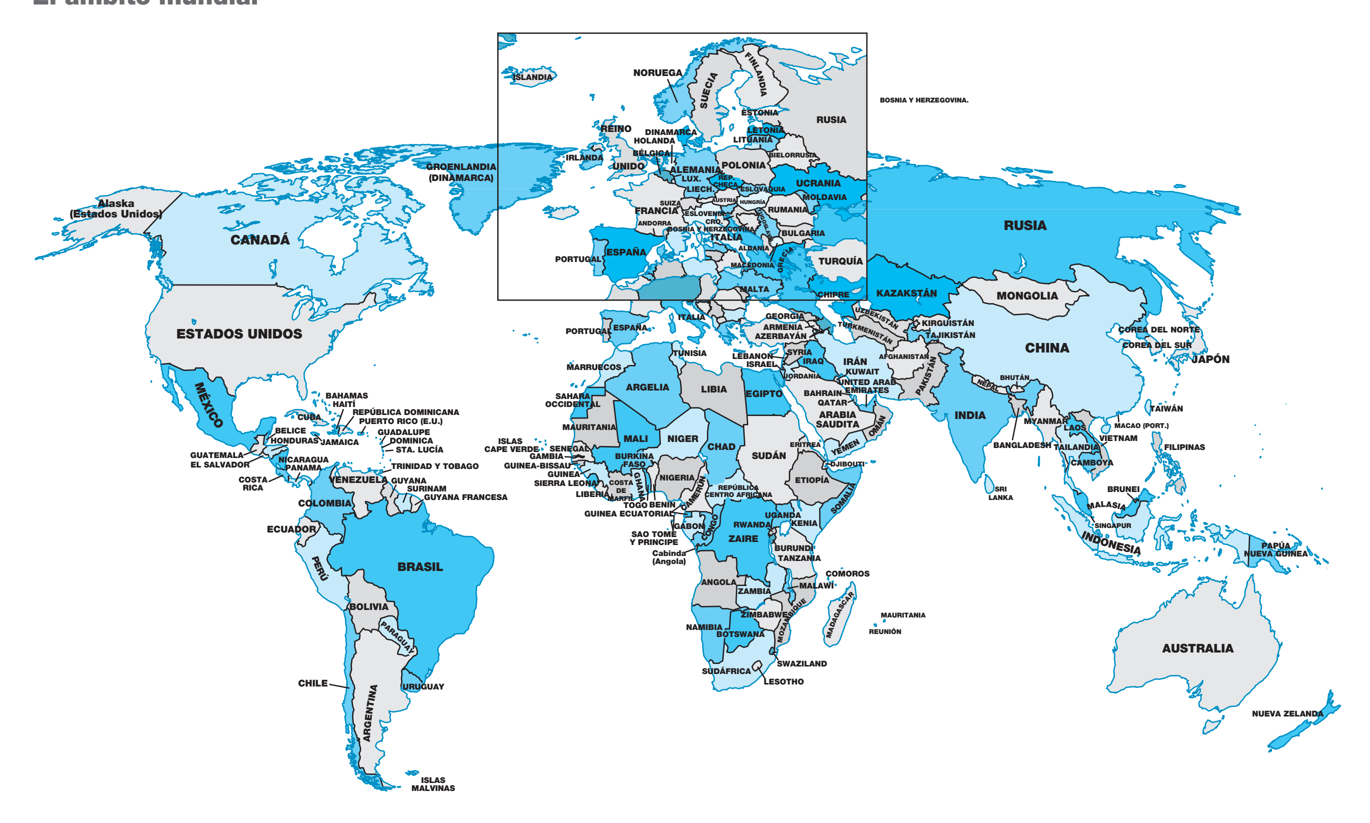
Es indudable que los acuerdos internacionales para derogar las leyes y los reglamentos que restringen y limitan el comercio entre los países han tenido graves repercusiones sobre las organizaciones mundiales. La supresión de las barreras legales al comercio abre enormes oportunidades para que compañías de un país vendan bienes y servicios en otros países. Pero, al permitir que compañías extranjeras compitan por los clientes del mercado interno de un país, la supresión de las barreras al comercio también es una grave amenaza porque aumenta la competencia en el ámbito de operaciones de las organizaciones nacionales. Entre 1973 y 2006, por ejemplo, los competidores japoneses incrementaron su participación en el mercado automotriz estadounidense de 3 a 30%.[34] Ese crecimiento jamás se habría dado sin unas barreras arancelarias relativamente bajas que hicieron posible que los fabricantes japoneses exportaran sus autos a Estados Unidos. Por su parte, la competencia de Toyota, Honda y las demás compañías japonesas obligó a las compañías automotrices estadounidenses a dinamizar sus operaciones. Concebir nuevas y mejores formas de diseñar y construir autos es un proceso continuo que esas compañías llevan a cabo mientras luchan por proteger su participación en el mercado, la cual seguía bajando en 2006: la participación en el mercado automotriz de las empresas japonesas ya superaba el 33%. En esencia, la eliminación de las restricciones legales al comercio global tiene el mismo efecto que la desregulación de los sectores económicos y la eliminación de las restricciones a la competencia: Aumenta la intensidad de la competencia en el entorno específico de una organización y fuerza a las compañías conservadoras y pausadas a volverse más eficientes, a mejorar la calidad de sus productos y a adoptar nuevas normas y valores para poder competir en el entorno global.

La desregulación, la privatización y la eliminación de las barreras legales al comercio sólo son tres ejemplos de las formas en que las cambiantes fuerzas políticas y legales pueden poner a prueba a las organizaciones y los gerentes. Las demás fuerzas son, entre otras, un creciente énfasis en la protección ambiental y la conservación de las especies en peligro de extinción, un mayor énfasis en la seguridad en el trabajo y las prohibiciones legales a la discriminación por raza, género o edad. Los gerentes enfrentan retos mayúsculos cuando intentan aprovechar las oportunidades que les crean los cambios en las fuerzas económicas, políticas y legales.

El ámbito mundial cambiante

En el siglo XXI se ha desvanecido cualquier idea de que el mundo está integrado por países y mercados nacionales delimitados, separados física, económica, política y culturalmente unos de otros. Ahora los gerentes reconocen que las compañías existen y compiten en un mercado auténticamente global. Hoy en día, los gerentes ven el entorno global como una fuente de importantes oportunidades y amenazas a las que deben responder. Los gerentes no cesan de enfrentar los retos de una competencia glo-

Figura 6.3
El ámbito mundial



bal —estableciendo operaciones en un país extranjero o consiguiendo insumos de proveedores extranjeros— o los retos de administrar en una cultura nacional diferente.[35] (Véase figura 6.3.)

OA4 Explicar por qué el entorno global se está volviendo más abierto y competitivo e identifique las fuerzas del proceso de globalización que aumentan las oportunidades, las complejidades, los retos y las amenazas que enfrentan los gerentes.

En esencia, y como resultado de la eliminación de las barreras al comercio, los gerentes ven abierto el entorno global, es decir, como un entorno en el cual las compañías están en libertad de comprar y de vender bienes y servicios a las compañías y países que les plazca. También están en libertad de competir unas contra otras para ganarse a los clientes de todo el mundo. Deben establecer una red internacional de operaciones y subsidiarias para hacerse de una ventaja competitiva global. Coca-Cola y PepsiCo, por ejemplo, llevan 20 años compitiendo agresivamente entre ellas para constituir el imperio global más poderoso de refrescos embotellados. De igual forma, Toyota y Honda han construido cientos de plantas automotrices alrededor del mundo para suministrar los vehículos que quieren los clientes globales. Y eso mismo se está convirtiendo en realidad para la industria procesadora de alimentos, como lo da a entender la sección siguiente, "Administración globalizada".

Administración globalizada

Adaptación de los alimentos a los gustos de culturas diferentes

India es un buen ejemplo de los retos que enfrentan los fabricantes globales de alimentos, como Kellogg's y Nestlé, cuando tratan de ampliar sus operaciones y sus ingresos globales. El mercado de alimentos procesados de India está valuado en unos 90 000 millones de dólares anuales y se encuentra en crecimiento. Para competir en contra de los procesadores de alimentos locales, los grandes procesadores mundiales de alimentos deben realizar enormes esfuerzos



En India, Kellogg's ha aprendido a ofrecer algo más que sus hojuelas de maíz acostumbradas. A últimas fechas, esa compañía atrae a los clientes ofreciéndoles arroz basmati y cereal con sabor a mango.

para estar seguros de que sus productos satisfagan las preferencias culturales de los consumidores indios. En particular, deben hacer fuertes inversiones en la construcción de plantas procesadoras de alimentos en los países donde quieren hacer negocios, a menudo para evitarse problemas arancelarios, y deben aprender a modificar sus productos para que cumplan las necesidades de los clientes locales.

Por ejemplo, cuando Kellogg's lanzó al mercado de India sus cereales para el desayuno en 1990, se olvidó que la mayoría de los habitantes de ese país comía desayunos cocinados, porque normalmente la leche que consumía no estaba pasteurizada. En cambio, ahora que existe una mayor disponibilidad de leche pasteurizada y enlatada, Kellogg's ofrece hojuelas de maíz exóticas hechas con arroz basmati y sabor a mango para atraer a sus clientes. Por su parte, Nestlé lanzó su leche condensada Milkmaid, anunciándola como ideal para los tradicionales dulces indios, pero con poco éxito debido a que existen muchas marcas locales disponibles. Después se enfocó en su marca de fideos Maggi y una vez que le dio el sabor a "marsala" étnico o a curry, éste se volvió un elemento básico de los almuerzos para la escuela. Hace poco lanzó un yogur envasado.

Los consumidores indios de hoy, al igual que los de muchos otros países de Asia, se muestran dispuestos a pagar mayores precios por alimentos empacados convenientes debido a los ingresos más altos y a una creciente clase media, estimada en unos 50 millones de hogares. Como es obvio, cuando se toman en cuenta los miles de millones de nuevos clientes y consumidores potenciales de Asia, así como de muchos otros países en desarrollo de todo el mundo, muchos retos siguen en pie para los productores globales de alimentos.

En esta sección, primero explicamos por qué este entorno global abierto es resultado de la globalización y del flujo de capitales en todo el mundo. Después examinamos la forma en que ciertos cambios específicos económicos, políticos y legales, como la eliminación de las barreras al comercio y a las inversiones, han propiciado la globalización y estimulado mayores interrelaciones e intercambios entre organizaciones y países. Luego analizamos la forma en que la reducción del problema de las distancias y de las culturas también ha incrementado el ritmo de la globalización, y examinamos las implicaciones específicas de esos cambios para los gerentes y las organizaciones. Por último, señalamos que las naciones aún difieren mucho unas de otras debido a que poseen valores y normas culturales propias y que los gerentes deben apreciar esas diferencias, si desean competir con éxito en todos los países.

El proceso de globalización

globalización Es el conjunto de fuerzas específicas y generales que trabajan unidas para integrar y conectar sistemas económicos, políticos y sociales entre países, culturas o regiones geográficas, de modo que los países se vuelvan cada vez más interdependientes y parecidos.

Tal vez la razón más importante por la cual el entorno global se ha vuelto más abierto y competitivo es el aumento de la globalización. La **globalización** es el conjunto de fuerzas específicas y generales que trabajan unidas para integrar y conectar sistemas económicos, políticos y sociales *entre* países, culturas o regiones geográficas. El resultado de la globalización es que las naciones y los pueblos se vuelven cada vez más *interdependientes* debido a que fuerzas iguales los afectan en formas similares. Los destinos de las poblaciones de diferentes países se entrelazan conforme los mercados y los negocios del mundo se conectan más y más entre sí. Y conforme las naciones se vuelven más interdependientes, se vuelven más parecidas unas a otras en el sentido de que las personas desarrollan un vínculo similar respecto de productos tan diversos como teléfonos celulares, iPods, *jeans*, coca, Manchester United, curry, té verde, autos japoneses y café de Colombia. Un resultado de la globalización es que el mundo se está convirtiendo en una "aldea global": productos, servicios o personas pueden volverse muy conocidos en todo el mundo, algo de lo que se está aprovechando IKEA, con su amplia gama de muebles diseñados para atraer a los clientes de todo el mundo, y cuya historia vamos a ver en la siguiente sección "Administración globalizada".



Administración globalizada

IKEA domina el mundo de los muebles

IKEA es la cadena de mueblerías más grande del mundo y, en 2008, esa compañía sueca operó más de 231 tiendas en 24 países. En 2007, las ventas de IKEA se dispararon a más de 30 000 millones de dólares, o sea, poco más de 20% del mercado global de muebles, pero para sus directivos y empleados eso sólo es la punta del iceberg. Ellos consideran que IKEA está destinada a crecer en forma masiva en todo el mundo durante la próxima década porque puede proporcionar lo que el cliente promedio quiere: muebles contemporáneos bien diseñados y bien hechos a precios asequibles. La capacidad de IKEA para ofrecer a los clientes muebles asequibles es, en gran medida, resultado de su enfoque en la globalización, de la forma en que trata a sus empleados y opera su imperio global de tiendas. En pocas palabras, el enfoque global de IKEA gira en torno a la simplicidad, la atención a los detalles, el cuidado de los costos y el esmero en cada aspecto de sus operaciones y su conducta.

El enfoque global de IKEA se deriva de los valores y las ideas personales de su fundador, Ingvar Kamprad, respecto de la forma en que las compañías deben tratar a sus empleados y sus clientes. Kamprad, quien ya cumplió 80 años, nació en Smaland, una pobre provincia sueca cuyos ciudadanos son reconocidos por ser emprendedores, frugales y muy trabajadores. Es indudable que Kamprad absorbió esos valores, porque cuando entró al negocio de los muebles, los convirtió en el núcleo de su enfoque empresarial. A los gerentes y empleados de las tiendas, él les enseña sus valores, su convicción de la necesidad de operar de manera sencilla y preocupada por los costos, y su visión de que están "juntos" en el negocio, lo que para él significa que cada persona que trabaja en su imperio global tiene una función esencial y una obligación para con todos los demás.

¿Qué significa en la práctica el enfoque de Kamprad? Significa que todos los miembros de IKEA vuelan en clase turista cuando viajan por cuenta de la compañía, se hospedan en hoteles económicos y mantienen al mínimo sus gastos de viaje. También significa que las tiendas IKEA operan conforme al conjunto más sencillo posible de reglas y procedimientos, y que se espera que los empleados colaboren en la solución de los problemas y que hagan su trabajo. Existen muchas anécdotas famosas sobre la frugalidad de Kamprad, como la de que incluso él siempre vuela en clase turista y que cuando toma una lata de refresco del minibar de su cuarto de hotel, la sustituye con otra comprada en una tienda... ¡a pesar de que él es un multimillonario que aparece en la lista de la revista *Forbes* como uno de los 20 hombres más ricos del mundo!

Los empleados de IKEA se dan cuenta de lo que significa su enfoque global en cuanto son reclutados para trabajar en alguna de las tiendas de los muchos países donde opera la compañía. Empiezan aprendiendo la cultura global corporativa de IKEA desempeñando los puestos más bajos de la escala jerárquica y rápidamente se les capacita para que puedan desempeñar todos los puestos relacionados con la operación de las tiendas. Durante ese proceso absorben los valores y las normas globales de IKEA, los cuales se centran en la importancia que la compañía otorga a que tomen la iniciativa y se hagan responsables de resolver los problemas, además de enfocarse en el cliente. Los empleados se rotan entre departamentos y a veces las tiendas, y una promoción rápida es factible para quienes hacen gala del entusiasmo y la solidaridad que demuestran que ya adoptaron la cultura global de IKEA.

La mayoría de los altos directivos de IKEA proviene de sus mismas filas y la compañía tiene instituido un programa llamado "semanas sin burocracia" conforme al cual todos ellos deben trabajar una semana al año en tiendas y almacenes para asegurarse de que tanto ellos como todos los empleados mantengan su compromiso con los valores globales de IKEA. Sin importar en qué país laboren, en IKEA todos los empleados llegan a trabajar en ropa informal —Kamprad siempre lleva una camisa con el cuello abierto— y no hay señales de privilegios, como la de un comedor para ejecutivos o lugares privados de estacionamiento. Los empleados creen que si adoptan los valores de IKEA, se comportan a modo de mantener dinamizadas y eficientes las ascendentes operaciones globales, y se enfocan en mantenerse un paso adelante de los problemas potenciales, todos ellos compartirán su éxito. Las promociones, la capacitación, un sueldo superior al promedio, un sistema de bonos generosos sobre ventas de las tiendas y el bienestar personal que proviene de trabajar en una compañía donde las personas se sienten valoradas son algunos de los estímulos que Kamprad en forma pionera implementó para fortalecer el enfoque global de IKEA.

Cada vez que IKEA ingresa a un nuevo país, manda a sus gerentes de tienda más experimentados a establecer su enfoque global en sus nuevas tiendas. Cuando IKEA entró por primera vez en Estados Unidos, la actitud de los empleados estadounidenses sorprendió a sus gerentes.

A pesar de su obvia disposición a tener éxito y una buena educación, los empleados parecían renuentes a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades. Los gerentes de IKEA descubrieron que sus empleados estadounidenses temían cometer errores que pudieran hacer que perdieran su trabajo, por lo que los gerentes se esforzaron por enseñar a los empleados la "forma de ser de IKEA". Su plan dio resultado: Estados Unidos se convirtió en el segundo mejor país mercado de la compañía e IKEA planea abrir ahí muchas más tiendas, así como en el resto del mundo, durante la próxima década.

Pero, ¿qué estimula o impulsa la globalización? ¿Qué hace que personas o compañías como Nestlé, Toyota o Microsoft se muestren dispuestas a aventurarse en un entorno global incierto que pone en movimiento a ese complejo conjunto de fuerzas que ocasionan la globalización? La respuesta es que el camino de la globalización está conformado por el flujo y retorno de *capitales*, es decir, valiosos activos generadores de riqueza, al transitar por compañías, países y regiones del mundo en busca de su aplicación más rentable, o sea, de aquella inversión en la que puedan generar el mayor rendimiento (riqueza) posible. Por otra parte, gerentes, empleados y compañías como IKEA y Nestlé están motivados para tratar de aprovecharlos o beneficiarse de ellos utilizando sus habilidades para elaborar productos que clientes de todo el mundo quieran comprar. Las cuatro formas de capital que fluyen entre los países son:

- *Capital humano*: el flujo de personas por el mundo debido a la inmigración, la migración y la emigración.
- *Capital financiero*: el flujo de capital monetario por los mercados del mundo debido a inversiones, créditos, préstamos y ayuda al extranjero.
- *Capital de recursos*: el flujo de recursos naturales y productos semiterminados entre compañías y países, como metales, minerales, madera, energía, productos alimenticios, microprocesadores y partes automotrices.
- *Capital político*: el flujo de poder e influencia por el mundo a través de la diplomacia, la persuasión, la agresión y la fuerza de las armas para proteger el acceso de un país, una región del mundo o un bloque político a las demás formas de capital.

Muchos de los cambios relacionados con la globalización son resultado de los flujos de esas cuatro formas de capital y de las interacciones entre ellos, conforme las naciones compiten en el escenario global para proteger o mejorar sus niveles de vida y fortalecer las metas políticas y las causas sociales adoptadas por las culturas de sus sociedades. Las secciones que vienen a continuación analizan los factores que han incrementado el flujo de capitales entre compañías y países. En un sentido positivo, cuanto mayor es el flujo, mayor es el volumen de los capitales que se invierten ahí donde pueden generar el mayor valor posible, a saber, personas que se desplazan a aquellos lugares donde sus habilidades les generan más dinero, inversionistas que adquieren las acciones o los bonos que les rinden mayores dividendos o intereses, o bien compañías que van en busca de fuentes de insumos a costos menores. Por otra parte, y en un sentido negativo, un flujo acelerado de capitales también significa que países o regiones del mundo pueden estar en problemas cuando las compañías y los inversionistas transfieren sus capitales para invertirlos en formas más productivas en otros países o regiones del mundo, a menudo en aquellos con menores costos de mano de obra o con mercados en rápida expansión. Cuando los capitales abandonan un país, el resultado es un aumento del desempleo y un menor nivel de vida para su población.

Eliminación de las barreras comerciales y de inversión

Uno de los principales factores que aceleró la globalización al liberar el movimiento de los capitales fue la eliminación de las barreras al comercio y a las inversiones que analizamos antes. En las décadas de 1920 y 1930, muchos países levantaron barreras formidables al comercio y las inversiones internacionales, convencidos de que ésa era la mejor manera de promover el bienestar de su economía. Muchas de estas barreras eran altos aranceles a las importaciones de bienes manufacturados. Un **arancel** es un impuesto con el cual un gobierno grava los bienes

arancel Es un impuesto con el cual un gobierno grava los bienes importados y, en ocasiones, los exportados.

importados y, en ocasiones, incluso los exportados. Los aranceles a las importaciones incrementan el precio final de los bienes procedentes del extranjero con el propósito de proteger a las empresas y las fuentes de trabajo nacionales (como ocurre en los sectores automotriz o metalúrgico). Por ejemplo, en 2001 el gobierno de Estados Unidos incrementó los aranceles a las importaciones de acero para proteger a las acerías nacionales; sin embargo, en 2003 las presiones de la Unión Europea lo obligaron a reducir esos aranceles de manera significativa.

La razón para suprimir los aranceles es que, con mucha frecuencia, cuando un país impone un arancel los demás le responden de igual modo y el resultado es una serie de represalias que hacen que los países eleven progresivamente sus barreras arancelarias. En la década de 1920, este proceder disminuyó la demanda mundial y ayudó a presagiar la Gran Depresión de la década de 1930 y el desempleo generalizado. Estados Unidos redujo los aranceles al acero importado para evitar que Europa impusiera aranceles a los bienes estadounidenses. En suma, más que proteger las fuentes de trabajo y fomentar el bienestar económico, los gobiernos de los países que recurren al aumento de las barreras arancelarias sólo acaban reduciendo el empleo y socavando el crecimiento económico.[36]

EL GATT Y EL SURGIMIENTO DEL LIBRE COMERCIO Al término de la Segunda Guerra Mundial, y habiendo aprendido la lección de la Gran Depresión, los países más industrializados de Occidente se impusieron la meta de eliminar las barreras al libre tránsito de recursos y de capitales entre ellos. Ese compromiso se consolidó cuando aceptaron el principio de que el libre comercio, más que las barreras arancelarias, era la mejor forma de promover una economía nacional sana y reducir el desempleo.[37]

doctrina del libre comercio Es la idea de que si cada país se especializa en la producción de aquellos bienes y servicios que puede fabricar con mayor eficiencia, eso permitirá el mejor uso de los recursos mundiales.

La **doctrina del libre comercio** infiere que si cada país se especializa en la producción de aquellos bienes y servicios que puede elaborar con mayor eficiencia, eso redundará en el mejor aprovechamiento de los recursos mundiales de capital y en precios más bajos de esos bienes y servicios.[38] Si, por ejemplo, las empresas indias son muy eficientes en la producción de textiles y las compañías estadounidenses son muy eficientes en la producción de software de cómputo, entonces un acuerdo de libre comercio hará que los capitales se trasladen a India para ser invertidos en la producción de textiles, mientras que capitales de todo el mundo fluyan a Estados Unidos para invertirse en sus compañías innovadoras de software de cómputo. Por ende, los precios de los textiles y del software bajarán porque cada uno de esos bienes se estará produciendo en el lugar donde sus costos son los más bajos, lo que beneficiará a los consumidores, además de que se hará el mejor uso de capital escaso. Esta doctrina es, por supuesto, la responsable de que haya aumentado tanto la subcontratación (*outsourcing*) internacional y de que en Estados Unidos se hayan perdido millones de empleos en los sectores de los textiles y la manufactura, debido a la inversión de grandes capitales en fábricas de China y Malasia. Sin embargo, también se han creado millones de empleos por nuevas inversiones de capital en los sectores de alta tecnología, de TI y de servicios, que, en teoría, a la larga deberían compensar las pérdidas de empleos en la manufactura.

Históricamente, los países que aceptaron esa doctrina de libre comercio se fijaron la meta de eliminar las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital entre los países. Su medio para lograrlo fue la creación de un tratado internacional conocido como Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (o GATT, por sus siglas en inglés, General Agreement on Tariffs and Trade). En el medio siglo que siguió a la Segunda Guerra Mundial se celebraron ocho rondas de negociaciones del GATT destinadas a disminuir las barreras arancelarias. En la última, la Ronda de Uruguay, participaron 117 países y se dio por concluida en diciembre de 1993. Esa ronda logró disminuir los aranceles más de 30% respecto del nivel anterior. También acordó la disolución del GATT y su sustitución con la Organización Mundial de Comercio (OMC) que hoy, en 2006, aún lucha por reducir los aranceles y tiene mayor poder para sancionar a los países que infringen los acuerdos mundiales.[39] En promedio, las barreras arancelarias entre los gobiernos de los países desarrollados bajaron de poco más de 40% en 1948 a cerca de 3% en 2000, causando un incremento asombroso en el comercio mundial.[40]

Reducción de las barreras culturales y de distancia

Históricamente, las barreras culturales y de distancia también circunscribían el entorno global y mantenían a los gerentes enfocados en sus mercados nacionales. Los problemas adminis-

trativos que Unilever, el enorme fabricante británico de jabones y detergentes, experimentó al terminar el siglo XX ilustran el efecto de esas barreras.

Fundada en Londres en la década de 1880 por el cuáquero William Lever, a principios del siglo XX Unilever ya tenía un alcance mundial y operaba subsidiarias en casi todos los países importantes del Imperio Británico, como India, Canadá y Australia. Lever tenía un estilo gerencial muy práctico y autocrático, y le resultaba muy difícil controlar su extenso emporio comercial. Los problemas de control de Lever se debían a la dificultad de las comunicaciones a larga distancia. Un barco tardaba seis semanas en ir de Inglaterra a India y los servicios internacionales de telefonía y telegrafía no eran confiables.

Otro problema de Unilever era la dificultad de hacer negocios en sociedades separadas de Inglaterra por barreras de idioma y cultura. Cada país tenía un conjunto propio de creencias, valores y normas. Lever descubrió que un enfoque gerencial que le funcionaba en Gran Bretaña no necesariamente le servía en India o Persia (ahora Irán). En consecuencia, las prácticas gerenciales debían adaptarse a cada cultura nacional específica. Tras la muerte de Lever en 1925, la alta dirección de Unilever delegó o *descentralizó* (véase capítulo 10) la autoridad para tomar decisiones a los gerentes de las diversas subsidiarias nacionales para que pudieran desarrollar un enfoque gerencial que conviniese al país en que operaban. Un resultado de esa estrategia fue que las subsidiarias se distanciaron y se alejaron más unas de otras, lo que redujo el desempeño de Unilever.[41]

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el flujo continuo de avances en la tecnología de las comunicaciones y los transportes ha ayudado a reducir las barreras de las distancias y las culturas que afectaban a Unilever y todas las organizaciones mundiales. En los últimos 30 años, las comunicaciones mundiales se han visto revolucionadas por los adelantos en los satélites, la tecnología digital, internet y las redes mundiales de cómputo, así como por las teleconferencias que permiten la transmisión de enormes cantidades de información y hacen posibles comunicaciones confiables, seguras e instantáneas entre personas y compañías de cualquier parte del mundo.[42] Esa revolución ha hecho posible que una organización global —ya sea una pequeña fábrica de ropa de la red de Li & Fung o una enorme compañía como Nestlé o Unilever— haga negocios en cualquier parte, a cualquier hora y busque clientes y proveedores en todo el mundo.

Una de las innovaciones más importantes en la tecnología de los transportes que ha abierto aún más el ámbito mundial es el incremento de los viajes comerciales en aviones de propulsión a chorro o jets, los cuales han reducido el tiempo que se necesita para ir de un lugar a otro. Los viajes en jet hacen que ahora Nueva York esté más cerca de Tokio que lo que estaba de Philadelphia en la época de las 13 colonias, lo cual facilita mucho más el control de extensos negocios internacionales que en la época de William Lever. Además de permitir viajes más rápidos, las tecnologías de las comunicaciones y los transportes modernos también han ayudado a reducir las distancias culturales entre los países. Internet y sus millones de sitios web facilitan el desarrollo de redes y medios mundiales de comunicación que ayudan a crear una cultura global por encima y más allá de las culturas nacionales. Además, en muchos países ahora pueden recibirse en directo redes de televisión, como CNN, MTV, ESPN, BBC y HBO, y las películas de Hollywood se ven en todo el mundo.

Efectos del libre comercio en los gerentes

La reducción de las barreras al comercio y las inversiones, así como de las barreras de las distancias y la cultura, ha creado enormes oportunidades para que las compañías amplíen el mercado de sus bienes y servicios mediante exportaciones e inversiones en el extranjero. Aunque los gerentes de ciertas organizaciones, como Barnes & Noble, han rehusado vender sus bienes y servicios en el extranjero, es más usual la situación de Wal-Mart y Lands' End, que han establecido operaciones mundiales rentables. El cambio a una economía global más abierta no sólo ha creado más oportunidades para vender bienes y servicios en mercados del extranjero, sino también la oportunidad de comprar más en otros países. De hecho, el éxito de Lands' End en Estados Unidos en parte se debió a la disposición de sus gerentes a importar ropa y blancos baratos de fabricantes del extranjero. Lands' End compra ropa a fabricantes de Hong Kong, Malasia, Taiwán y China porque los fabricantes de textiles estadounidenses a menudo no ofrecen la misma calidad, estilo, flexibilidad o precio.[43] De hecho, casi todas las compañías que venden ropa, como Levi Strauss, Wal-Mart y Target, son grandes participantes

en el entorno global en virtud de sus actividades de compra, incluso aunque sólo operen en Estados Unidos, como es el caso de Target o Dillard's.

El trabajo de un gerente es más riguroso en un entorno global dinámico debido una mayor intensidad de la competencia que va aparejada con la reducción de las barreras al comercio y las inversiones. Así, como dijimos antes, la labor de un gerente promedio en una compañía automotriz estadounidense se volvió más difícil desde mediados de la década de 1970 como resultado de la entrada al mercado estadounidense de competidores japoneses eficientes. Cabe recordar que en 2001 Levi Strauss cerró su última fábrica de ropa en Estados Unidos porque no podía igualar los precios de los fabricantes extranjeros de *jeans* baratos que competían con Levi's en la venta de ropa a cadenas como Wal-Mart, Dillard's y Target.

ACUERDOS REGIONALES DE COMERCIO La proliferación de acuerdos regionales de comercio, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y más recientemente el Tratado de Libre Comercio de Centro América y la República Dominicana (TLCCA-DR) también crea oportunidades y amenazas para los gerentes y sus organizaciones. La tabla 6.1 destaca algunas de las asociaciones comerciales regionales más activas que se han formado entre países en la mayor parte de los continentes o regiones del mundo.

Tabla 6.1
Asociaciones regionales de libre comercio más activas

Asociaciones regionales	Área (km^2)	Población	PNB (millones de $US)	Per cápita	Estados miembros
Unión Europea (UE)	3 977 487	460 124 266	11 723 816	25 480	25
Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM)	462 344	14 565 083	64 219	4 409	15
Comunidad de los Estados de África Occidental (ECOWAS)	5 112 903	251 646 263	342 519	1 361	15
Comunidad Económica y Monetaria de África Central (CEMAC)	3 020 142	34 970 529	85 136	2 435	6
Comunidad de África Oriental (EAC)	1 763 777	97 865 428	104 239	1 065	3
Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN)	17 339 153	370 158 470	2 868 430	7 749	10
Consejo de Cooperación de los Estados Árabes del Golfo (GCC)	2 285 844	35 869 438	536 223	14 949	6
Unión Aduanera Sudafricana (SACU)	2 693 418	51 055 878	541 433	10 605	5
Mercado Común para África Oriental y Meridional (COMESA)	3 779 427	118 950 321	14 962	1 193	5
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	21 588 638	430 495 039	12 889 900	29 942	3
Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN)	4 400 000	553 900 000	2 172 000	4 044	10
Asociación Sudasiática para la Cooperación Regional (SAARC)	5 136 740	1 467 255 669	4 074 031	2 777	8
Área Euro-Mediterránea de Libre Comercio (Agadir)	1 703 910	126 066 286	513 674	4 075	4
Comunidad Económica Euroasiática (EurAsEC)	20 789 100	208 067 618	1 689 137	8 118	6
Mercado Común Centroamericano (MCCA)	422 614	37 816 598	159 536	4 219	5
Foro de las Islas del Pacífico (PARTA)	528 151	7 810 905	23 074	2 954	14

Fuente: *CIA World Factbook 2005,* base de datos de IMF WEO.



Obreras mexicanas en CyOptics, una instalación de manufactura en Matamoros, México, al otro lado de la ciudad fronteriza estadounidense de Brownsville, Texas. CyOptics, compañía de propiedad estadounidense, diseña, desarrolla y comercializa una gama de chips y componentes ópticos para sistemas de comunicación. El entorno más competitivo generado por el TLCAN presenta oportunidades y amenazas a los gerentes.

En América del Norte, el TLCAN, vigente desde el 1o. de enero de 1994, se puso como objetivo abolir para 2004 los aranceles a 99% de los bienes comerciados entre México, Canadá y Estados Unidos. Aunque no ha alcanzado esta meta ambiciosa, el TLCAN sí suprimió la mayor parte de las barreras al flujo transfronterizo de recursos, por ejemplo, brindando a las instituciones financieras y a las compañías minoristas de Canadá y Estados Unidos acceso sin restricciones al mercado mexicano. Tras la firma del TLCAN, hubo una corriente de inversiones de Estados Unidos a México, así como de muchos otros países, como Japón. Wal-Mart, Costco, Radio Shack y otras importantes cadenas minoristas estadounidenses ampliaron sus operaciones a México; Wal-Mart, por ejemplo, vende cada vez más productos mexicanos en sus tiendas de Estados Unidos y su cadena mexicana de tiendas está en rápido crecimiento.

El establecimiento de zonas de libre comercio crea una oportunidad para las organizaciones de manufactura porque les permite reducir sus costos, lo que pueden hacer trasladando su producción al lugar de la zona de libre comercio de costo más bajo (por ejemplo, las compañías textiles y automotrices estadounidenses llevando su producción a México) o bien atendiendo toda la región desde una sola sede, en vez de establecer operaciones independientes en cada país. Ahora bien, algunos gerentes consideran que los acuerdos de libre comercio son una amenaza porque exponen a una compañía con sede en uno de los países miembros a una mayor competencia por parte de empresas asentadas en los otros países miembros. El TLCAN ha tenido ese efecto; en la actualidad, en ciertos sectores de la economía los gerentes mexicanos enfrentan la amenaza de una competencia directa por parte de compañías estadounidenses y canadienses eficientes. Pero lo contrario también es cierto: gerentes estadounidenses y canadienses enfrentan amenazas en sectores que requieren mucha mano de obra, como en las industrias de los textiles y de los pisos de cerámica, en que las empresas mexicanas tienen una ventaja en costos.

En julio de 2005, la Cámara de Representantes de Estados Unidos aprobó la formación del Acuerdo de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (o CAFTA, por sus siglas en inglés), un tratado de libre comercio concebido para eliminar las tarifas arancelarias a productos entre Estados Unidos y todos los países de Centroamérica. En 2006, la República Dominicana, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras habían aprobado e implementado el tratado, pero no así Costa Rica. El CAFTA se considera un trampolín para el establecimiento del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), un intento ambicioso por establecer un tratado de libre comercio que incremente la prosperidad económica de todo el continente americano. El ALCA incluiría a todos los países de América del Sur y del Caribe, excepto Cuba, así como los de América del Norte y Central. No obstante, los problemas económicos que muchos países han venido padeciendo, junto con las diferencias políticas e ideológicas —como el rechazo político en Estados Unidos por la pérdida de empleos hacia México y Canadá— han frenado ese proceso de integración y globalización. El entorno más competitivo que el TLCAN trajo consigo fue un aumento en las oportunidades que los gerentes pueden aprovechar, pero también las amenazas a las que deben responder para desempeñar sus puestos con eficacia.

El papel de la cultura nacional

A pesar de las evidencias de que la globalización está logrando que los países se parezcan cada vez más entre sí y de que el mundo está a punto de convertirse en una aldea global, las culturas nacionales aún discrepan enormemente unas de otras debido a diferencias críticas entre sus valores, normas y actitudes. Como señalamos antes, la cultura nacional comprende los valores, las normas, los conocimientos, las creencias, los principios morales, las leyes, las costumbres y las demás prácticas que unen a los ciudadanos de un país.[44] La cultura nacional moldea la conducta de los individuos porque determina el comportamiento apropiado e inapropiado, así como la interacción con los demás. Las personas asimilan la cultura nacional en su vida cotidiana al interactuar con quienes las rodean. Ese aprendizaje se inicia a muy temprana edad y prosigue durante toda su vida.

Valores y normas culturales

valores Ideas sobre lo que una sociedad considera que es bueno, correcto, deseable o bello.

Los bloques de construcción básicos de una cultura nacional son los valores y las normas. Los **valores** son ideas sobre lo que una sociedad considera que es bueno, correcto, deseable o bello. Constituyen los cimientos para las nociones de libertad individual, democracia, verdad, justicia, honestidad, lealtad, obligación social, responsabilidad colectiva, los papeles apropiados de hombres y mujeres, amor, sexo, matrimonio, etc. Los valores son más que conceptos abstractos: están investidos con un enorme significado emocional. Las personas discuten, pelean y hasta mueren por valores como la libertad.

A pesar de estar profundamente arraigados en la sociedad, los valores no son estáticos; de cualquier forma, el cambio de los valores de un país suele ser lento y doloroso. Por ejemplo, los sistemas de valores de muchos estados ex comunistas, como Rusia, están sufriendo cambios significativos conforme esos países se apartan de un sistema de valores que recalcaba el Estado y empiezan a adoptar uno que recalca la libertad individual. A menudo se producen disturbios sociales cuando los países experimentan cambios importantes en sus valores.

normas Códigos de conducta, tácitos e informales, que prescriben cómo deben actuar las personas en determinadas situaciones y que la mayor parte de los miembros de un grupo o una organización considera importantes.

usos Convenciones sociales rutinarias de la vida cotidiana.

Las **normas** son códigos de conducta, tácitos e informales, que prescriben la conducta apropiada en determinadas situaciones y que la mayor parte de los miembros de un grupo o una organización considera importantes. Moldean la conducta de las personas ante los demás. Dos clases de normas son fundamentales en una cultura nacional: los usos y las costumbres. Los **usos** son convenciones sociales rutinarias de la vida cotidiana. Incluyen hábitos y prácticas, como vestirse apropiadamente para determinadas situaciones, tener buenos modales, usar los cubiertos precisos para comer y la buena vecindad. Aunque los usos definen la manera en que se espera que se conduzcan las personas, infringir un uso no es un asunto grave o moral. Las personas que violan los usos a menudo se consideran excéntricas o mal educadas, pero no suelen ser calificadas como perversas o malas. En muchos países se perdona a los extranjeros que incurren en faltas a los usos una primera vez porque aún no se acostumbran a la conducta local, pero no se excusan las infracciones repetidas porque se espera que los extranjeros aprendan la conducta apropiada.

costumbres Normas que se consideran esenciales para el funcionamiento de la vida en sociedad.

Las **costumbres** son normas consideradas esenciales para el buen funcionamiento de la sociedad y la vida social. Tienen mucha mayor importancia que los usos. Por ende, es posible esperar que una infracción de las costumbres traiga consigo secuelas graves. Las costumbres incluyen proscripciones contra el robo, el adulterio y el incesto. En muchas sociedades se da fuerza de ley a las costumbres. Por ello, en todas las sociedades avanzadas hay leyes en contra del robo y el incesto. Sin embargo, las costumbres difieren mucho de una sociedad a otra.[45] En Estados Unidos, por ejemplo, beber alcohol es algo ampliamente aceptado; en cambio, en Arabia Saudita el consumo de alcohol se considera una violación a las normas sociales y se castiga con cárcel (como lo han descubierto muchos ciudadanos estadounidenses que trabajan en Arabia Saudita).

OA5 Explicar por qué las culturas nacionales difieren y por qué es importante que los gerentes se muestren receptivos ante los efectos de la caída de las barreras comerciales y de las asociaciones regionales de comercio en los sistemas políticos y sociales de las naciones del mundo.

El modelo de cultura nacional de Hofstede

Los investigadores han dedicado muchísimo tiempo y trabajo a tratar de identificar las similitudes y las diferencias entre los valores y las normas de diferentes países. Geert Hofstede preparó un modelo de cultura nacional.[46] Cuando trabajaba como psicólogo para IBM, Hofstede recabó datos sobre los valores y las normas de más de 100 000 empleados de IBM en 64 países. Partiendo de sus investigaciones, Hofstede concibió cinco dimensiones en las que pueden ubicarse las culturas nacionales (véase figura 6.4).[47]

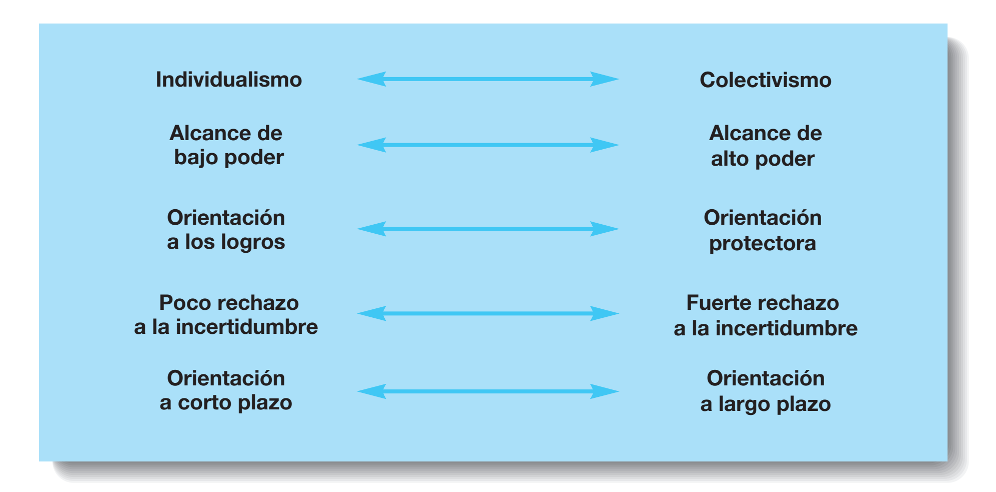
individualismo Visión del mundo que valora tanto la libertad y la expresión personal del individuo como el apego al principio de que las personas deben ser juzgadas por sus logros individuales y no por sus antecedentes sociales.

colectivismo Visión del mundo que valora la subordinación del individuo a las metas del grupo y la adhesión al principio de que las personas deben juzgarse por sus aportaciones al grupo.

INDIVIDUALISMO *VERSUS* COLECTIVISMO La primera dimensión, que Hofstede llamó “individualismo contra colectivismo”, tiene una larga historia en el pensamiento humano. El **individualismo** es una visión del mundo que valora tanto la libertad y la expresión personal del individuo como el apego al principio de que las personas deben ser juzgadas por sus logros individuales y no por sus antecedentes sociales. En los países occidentales, el individualismo suele incluir la admiración por el éxito personal, una firme convicción en los derechos individuales y una alta estima para los emprendedores.[48]

Por su parte, el **colectivismo** es una visión del mundo que valora la subordinación del individuo a las metas del grupo y la adhesión al principio de que las personas deben juzgarse por sus aportaciones al grupo. El colectivismo fue la regla en los países comunistas, pero perdió

Figura 6.4
Modelo de cultura nacional de Hofstede



Fuente: Geert Hofstede, Bram Nevijen, Denise Daval Ohayv y Geert Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, volumen 35, número 2 (junio de 1990), pp. 286-316. Solicitud del permiso de reimpresión autorizado. © Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

predominio tras la caída del comunismo en la mayor parte de esos países. Japón no es un país comunista, pero tiene en gran valía el colectivismo.

El colectivismo de Japón tiene sus raíces en el sincretismo del pensamiento confuciano, budista y sintoísta ocurrido en el periodo Tokugawa de la historia japonesa (1600-1870).[49] Uno de los valores centrales que surgió durante ese periodo fue un sólido apego al grupo, llámese aldea, grupo de trabajo o compañía. Se dice que, en Japón, una fuerte identificación con el grupo genera presiones a favor de una acción colectiva, así como una fuerte presión para apegarse a las normas del grupo y una relativa falta de individualismo.[50]

Los gerentes deben comprender que las organizaciones y sus miembros reflejan el énfasis de sus respectivas culturas en el individualismo o el colectivismo. De hecho, una de las principales razones por las cuales las prácticas gerenciales japonesas y estadounidenses difieren entre sí es que la cultura japonesa valora el colectivismo y la cultura estadounidense valora el individualismo, como lo da a entender la sección que sigue, "Administración globalizada".[51]



Administración globalizada

Un *gaijin* se afana por cambiar el ritmo de Sony

Sony, el fabricante japonés de electrónica, solía ser reconocido por sus proezas en innovación e ingeniería para sacar nuevos productos asombrosos, como el Walkman y los televisores Trinitron. En la década de 1990, los ingenieros de producto de Sony generaban un promedio de cuatro ideas diarias para productos nuevos. ¿Por qué? Una gran parte de la respuesta estaba en la cultura de Sony, llamada el "estilo Sony", que recalcaba la comunicación, la cooperación y la armonía entre los grupos de ingenieros de toda la compañía para impulsar la innovación y el cambio. Los ingenieros gozaban de una enorme libertad para poner en práctica sus ideas, y los gerentes de los diferentes grupos de productos auspiciaban sus propias innovaciones. No obstante, en la década de 2000 el enfoque de Sony empezó a tener problemas.

Compañías de Corea, Taiwán y China empezaron a desarrollar nuevas tecnologías, como las pantallas digitales de cristal líquido o LCD y la memoria flash, que volvieron obsoletas las tec-



2006: El nuevo director ejecutivo de Sony, Sir Howard Stringer, saluda al presidente y director operativo de Sony, Ryoji Chubachi, durante una conferencia de prensa en Tokio. En su esfuerzo por renovar la compañía, Stringer enfrenta diferencias culturales complejas y desafiantes, al tiempo que aporta su experiencia en el recorte de costos para frenar el deterioro de la situación de Sony. En 2008, Sony seguía luchando por recuperar su antigua posición de liderazgo.

nologías de Sony. Compañías como Apple y Nokia salieron con el iPod, los teléfonos inteligentes y las computadoras de tableta que satisficieron mejor las necesidades de los clientes que los productos de la "vieja generación" de Sony, como el Walkman. Una de las razones por las cuales Sony experimentó graves problemas para responder a esos cambios fue que su cultura había cambiado junto con su éxito. Los altos directivos de sus numerosas divisiones se habían acostumbrado a actuar como si controlaran un feudo y, protegidos por la tradición japonesa del empleo vitalicio, se esforzaban por promover los intereses de sus divisiones y no los de su compañía. Esa competencia interna había aumentado la burocracia de Sony y entorpecido la toma de decisiones, provocando que le fuese mucho más difícil beneficiarse de su ¡enorme flujo de productos innovadores! Al mismo tiempo, sus labores de investigación se habían vuelto sumamente costosas debido a que las distintas divisiones exigían más y más fondos para crear nuevos productos innovadores.

Tras decidir que estaban en un momento crucial de la historia de su compañía, los altos directivos de Sony recurrieron a un ejecutivo *gaijin*, o sea, no japonés, para dirigir su compañía. Su elección fue Sir Howard Stringer, galés, que presidía las operaciones estadounidenses de Sony y que había sido un personaje crucial para recortar los costos e incrementar las utilidades de la división de Sony en Estados Unidos. Stringer no habla japonés pero, por fortuna para él, muchos de los altos ejecutivos de Sony hablan inglés.

Ahora que está al mando, él se enfrenta al problema de reducir costos en Japón, donde muchas de las compañías japonesas tienen una política de empleo vitalicio. Él ya dejó en claro que los despidos habrán de llegar, dado que Sony debe reducir sus altos costos de operación. Él también dejó en claro que la politiquería entre los diferentes grupos de productos de Sony debe terminar y que los gerentes han de otorgar máxima prioridad a los productos nuevos e invertir únicamente en aquellos que tengan mayores probabilidades de éxito, dado que Sony debe reducir su enorme presupuesto de investigación y desarrollo. De hecho, él quiere que ingeniería, y no administración, sea nuevamente el foco de la atención de Sony, además de acabar con la costosa y rolliza jerarquía que se formó con el paso del tiempo, mediante la reducción de las oficinas corporativas. En palabras del propio Stringer, la cultura o "el negocio de Sony ha sido el de administrar, y no el de hacer productos". No obstante, él debe llevar a cabo todo eso en Japón, país que posee una cultura nacional conocida por su orientación colectivista a largo plazo y por su desconfianza en los *gaijin* y los valores del extranjero. Y esos mismos valores rigen en Sony, por lo que Stringer tendrá que ser duro de corazón y presionar a Sony para que haga el mejor uso de sus recursos.

distancia de poder Grado en que las sociedades aceptan la idea de que las desigualdades en el poder y el bienestar de sus ciudadanos se deben a las diferencias en las capacidades físicas e intelectuales de los individuos y en su herencia.

DISTANCIA DE PODER Por **distancia de poder**, Hofstede entendía el grado en que las sociedades aceptan la idea de que las desigualdades en el poder y el bienestar de sus ciudadanos se deben a diferencias en las capacidades físicas e intelectuales de los individuos y en su herencia. Este concepto también abarca el grado en que las sociedades aceptan las diferencias económicas y sociales de riqueza, prestigio y bienestar resultantes de las capacidades individuales.

Las sociedades en que se permite que persistan o aumenten las desigualdades a lo largo del tiempo poseen una *distancia de poder alta*. En las sociedades con una distancia de poder alta, los trabajadores que logran el éxito profesional acumulan riquezas y se las transfieren a sus hijos, con el resultado de que las desigualdades se incrementan con el paso del tiempo. En esas sociedades, la brecha entre ricos y pobres, junto con sus correspondientes consecuencias políticas y sociales, se vuelve enorme. En cambio, las sociedades con una *distancia de poder baja* no permiten que se den grandes desigualdades entre sus ciudadanos. En los países con una distancia de poder baja, el gobierno recurre a impuestos y programas de asistencia social para reducir la desigualdad y mejorar el bienestar de los menos afortunados. Estas sociedades están mejor adaptadas para evitar que se dé una brecha grande entre ricos y pobres, y para minimizar las discordias entre las diferentes clases de ciudadanos.

Los países occidentales avanzados, como Estados Unidos, Alemania, Holanda y el Reino Unido tienen una distancia de poder relativamente baja y un individualismo alto. Los países económicamente pobres de Latinoamérica, como Guatemala y Panamá, y países asiáticos, como Malasia y Filipinas, tienen una distancia de poder alta y un individualismo bajo.[52] Estos resultados señalan que los valores culturales de los países más ricos recalcan la protección de los derechos individuales y, al mismo tiempo, brindan una probabilidad equitativa de éxito a cada miembro de la sociedad.

orientación a resultados Visión del mundo que valora la asertividad, el desempeño, el éxito, la competencia y los resultados.

orientación a relaciones Visión del mundo en que se valora la calidad de vida, las relaciones personales cálidas, así como los servicios y la atención a los débiles.

rechazo de la incertidumbre Grado en que las sociedades están dispuestas a tolerar la incertidumbre y los riesgos.

orientación a largo plazo Visión del mundo que valora la economía y la persistencia en el logro de las metas.

orientación a corto plazo Visión del mundo que valora la estabilidad o la felicidad personal y vivir para el presente.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS (MASCULINIDAD) *VERSUS* ORIENTACIÓN A RELACIONES (FEMINIDAD) Las sociedades que tienen una **orientación a resultados** valoran la asertividad, el desempeño, el éxito, la competencia y los resultados. Las sociedades que tienen una **orientación a relaciones** (feminidad) valoran la calidad de vida, las relaciones personales cálidas y los servicios y la atención a los débiles. Japón y Estados Unidos tienden a ser orientados a los logros; Holanda, Suecia y Dinamarca tienen una orientación más bien hacia las relaciones.

RECHAZO DE LA INCERTIDUMBRE Las sociedades, al igual que los individuos, difieren en su tolerancia a la incertidumbre y los riesgos. Las sociedades con un bajo **rechazo a la incertidumbre** (como Estados Unidos y Hong Kong) son condescendientes, valoran la diversidad y toleran las diferencias en las creencias y las acciones personales. Las sociedades con un alto rechazo a la incertidumbre (como Japón y Francia) son más estrictas y escépticas ante aquellas personas cuyas conductas o creencias difieren de la norma. En estas sociedades, la norma es la conformidad con los valores de los grupos sociales y laborales a los que pertenece una persona, y se prefieren las situaciones estructuradas porque brindan un sentido de seguridad.

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO *VERSUS* ORIENTACIÓN A CORTO PLAZO La última dimensión que describió Hofstede es la orientación hacia la vida y el trabajo.[53] Una cultura nacional con una **orientación a largo plazo** se basa en valores como la economía (ahorro) y la persistencia en el logro de las metas. Una cultura nacional con una **orientación a corto plazo** se preocupa por mantener la estabilidad o la felicidad personal y por vivir para el presente. Algunas sociedades con una orientación a largo plazo son Taiwán y Hong Kong, reconocidas por sus elevadas tasas de ahorro por persona. Estados Unidos y Francia tienen una orientación a corto plazo y sus ciudadanos tienden a gastar más y a ahorrar menos.

Cultura nacional y administración global

Las diferencias entre las culturas nacionales tienen graves repercusiones para los gerentes. En primer lugar, debido a las diferencias culturales, hay prácticas gerenciales que son eficaces en un país, pero podrían resultar problemáticas en otro. Los gerentes de General Electric aprendieron esto mientras trataban de administrar Tungsram, una compañía húngara de productos para iluminación que GE había adquirido por 150 millones de dólares. Tungsram —ampliamente reconocida como una de las mejores compañías de Hungría— atrajo la atención de GE debido a los bajos salarios de Hungría y a la posibilidad de utilizar esa empresa como punta de lanza para exportar productos de iluminación a toda Europa occidental. GE transfirió a Tungsram a algunos de sus mejores gerentes con la esperanza de que pronto se convertiría en un líder europeo. Por desgracia, surgieron muchos problemas.

Uno de los problemas se debió a importantes malentendidos entre los gerentes estadounidenses y los obreros húngaros. Los estadounidenses se quejaban de que los húngaros eran flojos; los húngaros consideraban que los estadounidenses los presionaban. Los estadounidenses querían funciones de ventas y marketing sólidas que consintieran a los clientes. En la economía controlada de antes, las actividades de ventas y marketing no eran necesarias. Además, los húngaros esperaban que GE les pagara salarios como los de Occidente, siendo que GE había llegado a Hungría para aprovechar la estructura de salarios bajos de ese país.[54] Cuando se fueron acumulando las pérdidas de Tungsram, los gerentes de GE tuvieron que admitir que, debido a las diferencias en las actitudes básicas entre los países, habían subestimado las dificultades que habrían de enfrentar para revertir el rumbo de Tungsram. A pesar de todo, en 2001 las dificultades se habían resuelto y el incremento en la eficiencia de las operaciones húngaras de GE la había convertido en uno de los participantes más importantes del mercado europeo de la iluminación, por lo que invirtió otros mil millones de dólares en ella.[55]

Muchas veces, las prácticas gerenciales deben adaptarse al contexto cultural en que opera una organización. Un enfoque eficaz en Estados Unidos quizá no funcione en Japón, Hungría o México debido a las diferencias en las culturas nacionales. Por ejemplo, por sí solos, los sistemas de pago por desempeño al estilo estadounidense, que recalcan el desempeño de los individuos, podrían no funcionar bien en Japón, donde el trabajo de la persona en aras de alcanzar las metas del grupo es el valor que recibe mayor atención.

Los gerentes que hagan negocios con individuos de otro país deben mostrarse receptivos a los sistemas de valores y las normas de ese país y actuar en consecuencia. Por ejemplo, el viernes es el día islámico de guardar. Por lo tanto, sería descortés e inapropiado que un gerente estadounidense programara un viernes con muchas actividades para gerentes sauditas.

Un equipo gerencial culturalmente diverso puede ser una fuente de fortaleza para una organización que participe en el mercado global. En comparación con las organizaciones que tienen equipos gerenciales culturalmente homogéneos, las organizaciones que emplean a gerentes de diversas culturas aprecian mejor las diferencias culturales y adaptan sus sistemas y estilos gerenciales a esas diferencias. De hecho, una de las ventajas que tienen muchas compañías occidentales sobre sus competidores japoneses es una mayor disposición a integrar un equipo internacional de altos directivos.[56]



Administración globalizada

Nokia apuesta en grande en Rumania

Nokia es el mayor fabricante del mundo de teléfonos celulares, y en 2007 se adueñó de un lugar preponderante al lograr 38% de participación en el mercado global, en comparación con 14.5% de Samsung, su competidor más cercano. Una razón de su predominio en teléfonos celulares es la habilidad con que administra su cadena global de abastecimiento. La estrategia global de Nokia consiste en fabricar sus teléfonos en las regiones del mundo en que se vayan a vender, aunque eso la obligue a construir varias fábricas en todo el mundo, en contraste con Samsung o Motorola, que mandan producir sus teléfonos en plantas de China. Nokia posee plantas en Alemania, Brasil, China e India, y en 2008 abrió una planta nueva en Rumania, Europa Oriental, con miras a satisfacer la demanda de teléfonos celulares del mercado europeo/ruso en expansión.

Una razón importante para iniciar operaciones en Rumania es el bajo costo de la mano de obra. Es posible contratar a hábiles ingenieros rumanos por la cuarta parte de lo que ganan en Finlandia o Alemania, y los empleados de las líneas de producción pueden esperar ganar 450 dólares al mes, una fracción de lo que ganan actualmente sus colegas alemanes. De hecho, cuando su nueva fábrica rumana esté lista y funcionando, Nokia tiene previsto cerrar su planta de Bochum, Alemania, que, según dice, le es demasiado cara de operar en el entorno global tan competido de hoy.

Abrir una nueva fábrica en un país desconocido es un proceso complejo. Para aumentar las probabilidades de que su nueva fábrica opere con el alto nivel de eficiencia que Nokia espera, sus directivos han adoptado varias estrategias. Primero, han trabajado para crear en la fábrica una cultura que resulte atractiva para sus nuevos empleados rumanos y los aliente a permanecer con la compañía y aprender las habilidades que se requieren para operarla con más y más eficiencia al paso del tiempo. Por ejemplo, a cambio de un sueldo mensual relativamente bajo, el comedor de la fábrica brindará comidas gratis, y habrá gimnasios, instalaciones deportivas y (por supuesto), un sauna finlandés. Además, aun cuando gerentes de otros países administrarán la planta en un principio, Nokia espera que en cuatro años todos los gerentes y supervisores de la nueva planta sean rumanos. Su meta es la de crear una "escalera profesional" que motive a los empleados a tener un desempeño de alto nivel y poder ser promovidos. Además, los gerentes procedentes del extranjero deben tomar clases de rumano para que puedan interactuar mejor con sus nuevos empleados y crear una cultura fabril de cooperación y motivada por la eficiencia.

Al mismo tiempo, Nokia tiene ideas muy precisas sobre la eficiencia que espera lograr en su nueva fábrica. Todas sus fábricas deben operar con el mismo nivel de eficiencia con que opera su planta mundial más eficiente. Para lograrlo, Nokia cuenta con un plan de compensación para los gerentes de las plantas que se basa en el desempeño *colectivo* de todas sus plantas. Eso



La nueva planta de Nokia en Rumania pretende beneficiarse del bajo costo de la mano de obra y crear un centro de abastecimiento para su mercado de Europa Oriental y Rusia. Pero, ¿serán rumanos quienes la dirijan? Aun cuando la señal sugiere que la oferta de Nokia de comida y capacitación profesional gratuitas pudiera resultar atractiva para los rumanos, el carromato tirado por un caballo sugiere que los nuevos reclutas pudieran tener necesidades y deseos muy distintos.

significa que los gerentes de todos los países donde se localizan las plantas verán sus bonos disminuir si una sola de las plantas tiene un desempeño inferior a las expectativas. Se trata de un enfoque muy riguroso, pero que tiene el propósito de alentar a todos los gerentes a desarrollar técnicas de producción más eficientes que, después de implementarse en una fábrica, se compartan con todas las demás plantas del mundo para que todos los gerentes obtengan sus bonos. La idea de Nokia es que así debe mejorar continuamente la eficiencia dado que los gerentes están motivados a encontrar mejores formas de operar y después a compartir esos conocimientos con toda la compañía.

La planta abrió con 500 trabajadores durante el verano de 2008 y ese número deberá aumentar a 2 500 para 2010. La pretensión de Nokia de instaurar una cultura laboral que motive a sus nuevos empleados rumanos a tener un buen desempeño va a ser un factor determinante de su habilidad para conservar e incrementar su desempeño y su participación en el mercado, además de establecer un nuevo hogar en el mundo de los negocios.

Resumen y repaso

OA1 **¿QUÉ ES EL ENTORNO GLOBAL?** El entorno global es el conjunto de fuerzas y condiciones que operan más allá de los límites de una organización, pero afectan la capacidad de un gerente de adquirir y utilizar recursos. El entorno global tiene dos componentes: el entorno específico y el entorno general.

OA2, 3 **EL ENTORNO ESPECÍFICO** El entorno específico es el conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competidores, y que influyen a diario en los gerentes. Las oportunidades y las amenazas relacionadas con las fuerzas del entorno específico se vuelven más y más complicadas a medida que una compañía se expande por el mundo.

OA2, 3 **EL ENTORNO GENERAL** El entorno general incluye fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales de alcance mundial que afectan a la organización y su entorno específico de operación.

OA4, 5 **EL ENTORNO GLOBAL CAMBIANTE** En los últimos años ha habido un giro notable hacia un entorno global más abierto en el cual los capitales fluyen más libremente conforme las personas y las compañías buscan nuevas oportunidades para generar utilidades y riqueza. Todo ello ha acelerado el proceso de globalización. La globalización es el conjunto de fuerzas específicas y generales que operan juntas para integrar y vincular entre sí sistemas económicos, políticos y sociales de países, culturas y regiones geográficas diferentes, para que las naciones se vuelvan cada día más interdependientes y parecidas. El proceso de globalización también se ha visto estimulado por la reducción de las barreras al comercio internacional y las inversiones, así como por la reducción de las barreras de las distancias y las culturas.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Por qué es importante que los gerentes comprendan la naturaleza de las fuerzas del entorno global que actúan sobre ellos y sus organizaciones? **[OA1]**
2. ¿Qué organización tiene más probabilidades de enfrentar el entorno específico de operación más complejo, una compañía de biotecnología dedicada a desarrollar una nueva cura para el cáncer o una tienda minorista grande como The Gap o Macy's? ¿Por qué? **[OA2, 3]**
3. La población está envejeciendo debido a los menores índices de natalidad y mortalidad, y al envejecimiento de la generación de los *baby boomers*. ¿Cuáles podrían ser algunas de las repercusiones de esta tendencia demográfica para *a*) una compañía farmacéutica y *b*) la industria de la construcción de viviendas? **[OA1, 2, 3]**
4. ¿De qué manera las fuerzas políticas, legales y económicas moldean la cultura nacional? ¿Qué características de la cultura nacional cree usted que tengan el mayor impacto sobre el éxito de un país al hacer negocios en el extranjero? **[OA3, 5]**
5. Debido al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, muchas compañías estadounidenses trasladaron su producción a México para aprovechar el costo más bajo de la mano de obra, las normas menos estrictas de protección al medio ambiente y los trabajadores. Por ello, ahora tienen costos más bajos y están en mejor posición para sobrevivir en un entorno global cada vez más competido. ¿Fue ético su proceder? Es decir: ¿el fin justifica los medios? **[OA4]**

ACTIVIDAD

6. Escoja una organización y pida a un gerente de la misma que enumere la cantidad y la intensidad de las fuerzas de su entorno específico de operación. Pídale que identifique con claridad las oportunidades y las amenazas resultantes de las presiones y los cambios en los clientes, competidores y proveedores.**[OA1, 2, 3]**

Desarrollo de habilidades administrativas

Análisis del entorno de una organización [OA1, 2, 3]

Escoja una organización que le sea familiar. Puede ser una en la que haya trabajado o aquella en la que trabaja o una con la que tenga un trato frecuente como cliente (como la universidad a la que asiste). Haga lo siguiente:

1. Describa las principales fuerzas del entorno específico global que afectan a esa organización.
2. Describa las principales fuerzas del entorno general global que afectan a esa organización.
3. Explique cómo las fuerzas ambientales afectan el trabajo de un gerente en esa organización. ¿Cómo determinan las oportunidades y las amenazas que sus gerentes deben enfrentar?

Ética en la administración [OA4, 5]

En los últimos años, el número de compañías estadounidenses que compran sus insumos a proveedores extranjeros de bajo costo ha aumentado, al igual que la preocupación por la ética de emplear a niños en las fábricas. En Pakistán e India, niños de sólo seis años trabajan largas horas tejiendo alfombras y tapetes que se exportan a países de Occidente, o cociendo ladrillos de adobe para uso local. En países como Malasia y en Centroamérica, es costumbre que niños y adolescentes cumplan largas jornadas laborales en fábricas y talleres para producir ropa

que se vende en la mayor parte de las tiendas departamentales y de descuento de Estados Unidos.

Preguntas

1. Por su cuenta o en grupo, analice si es ético emplear a niños en las fábricas y si las compañías estadounidenses debieran comprar y vender productos hechos por estos niños. ¿Cuáles son algunos argumentos a favor y en contra del trabajo infantil?
2. Si el trabajo infantil es un imperativo económico, ¿qué medios podrían emplearse para hacer que esa práctica fuese lo más ética posible? ¿O simplemente es una práctica carente de toda ética?

Ejercicio en grupo

Cómo entrar al negocio de las copias [OA1, 2]

Formen grupos de tres a cinco personas y nombren a un miembro de cada grupo como el vocero que comunicará los resultados a toda la clase cuando lo solicite el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Usted y sus socios decidieron abrir un pequeño negocio de imprenta y fotocopiado en una comunidad universitaria de unas 100 000 personas. Su negocio va a competir con compañías como Kinko's de FedEx. Como saben que más de 50% de las empresas pequeñas fracasa en su primer año, para aumentar sus probabilidades de éxito, ustedes decidieron realizar un análisis detallado del entorno específico del negocio de copiado para saber qué oportunidades y amenazas van a encontrar. En grupo:

1. Decidan qué deben saber sobre *a*) sus futuros clientes, *b*) sus futuros competidores y *c*) otras fuerzas críticas de su entorno específico de operación para tener éxito.
2. Evalúen las principales barreras de entrada al negocio de las copias.
3. Con base en su análisis, anoten algunas de las medidas que tomarían para ayudar a que su nuevo negocio de copiado tenga éxito.

Exploración en la web [OA2, 3, 4]

Vaya al sitio de Fuji Films en la web (http://home.fujifilm.com); después dé un clic en "corporate", "profile" y "global operations", y lea acerca de las actividades globales de Fuji.

1. ¿Cómo caracterizaría la forma en que Fuji administra el entorno global? Por ejemplo, ¿cómo ha respondido Fuji a las necesidades de los clientes de diferentes países?
2. ¿Cómo se han visto afectadas las operaciones de Fuji por la creciente competencia global y la supresión de las barreras de la distancia y de la cultura?

Sea el gerente [OA1, 2]

El cambiante ámbito de las ventas al menudeo

Usted es el nuevo gerente de una importante tienda de ropa que pasa por una crisis. Esa tienda de ropa ha sido líder de su mercado durante los últimos 15 años. Sin embargo, en los últimos tres años se han abierto otras dos grandes cadenas de tiendas de ropa que poco a poco le han estado arrebatando a sus clientes en forma regular, por lo que sus ventas han disminuido 30%. Para saber por qué, su tienda realizó una encuesta entre sus antiguos clientes y así descubrió que los clientes consideran que su tienda no se mantiene al día con las cambiantes tendencias de la moda y las nuevas formas de servicio al cliente. Al examinar la forma en que opera la tienda, usted descubre que los 10 gerentes de compras que adquieren la ropa y los accesorios para la tienda recurren cada vez más a los mismos proveedores y se muestran reacios a contratar a otros. Además, los vendedores rara vez hacen sugerencias para cambiar la forma en que opera la tienda, no responden a las solicitudes de los clientes, además de que la cultura de la tienda se ha vuelto conservadora y enemiga de correr riesgos.

Preguntas

1. Analice las principales fuerzas del entorno específico de una tienda de ropa.
2. Conciba un programa que ayude a los demás gerentes y a los empleados a comprender y respondan mejor al entorno específico de su tienda.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 4, 5]

Una guía para compañías multinacionales

Willy Chiu se encontraba estacionado a las afueras de una tienda de abarrotes de Palo Alto, California, una tarde de enero con su PC notebook encendida. De pronto escuchó el sonido de un mensaje instantáneo que llegaba. Era el jefe de las operaciones de IBM en Asia con sede en Tokio que le mandaba una noticia urgente: un importante competidor tenía la vista puesta en un proyecto crucial que IBM llevaba tiempo tratando de conseguir. El contrato para desarrollar un nuevo sistema de TI para un banco coreano podía llegar a valer unos 100 millones de dólares. Chiu, quien dirige la red global de laboratorios avanzados de IBM, era requerido para ayudar a desarrollar un producto piloto.

Esa petición disparó una ráfaga de conversaciones en línea, por Blackberry y teléfonos celulares entre cuatro continentes. En cuestión de minutos, Chiu tenía 10 ventanas de chateo abiertas al mismo tiempo en su laptop. "¿Cómo movilizamos recursos en todo el mundo?", tecleó en un mensaje al jefe de operaciones mundiales de San José. "Yo me encargo", respondió el gerente de país de IBM de Seúl. Chiu mandó una nota precipitada pidiendo a un equipo de Beijing que liberara personal y rápidamente recibió la debida confirmación de que ya estaba trabajando en el asunto. A continuación, un especialista en bancos de Inglaterra intervino: "Nuestro equipo puede aportar casos de consulta de España." Chiu pidió a su asistente administrativo: "Stella, por favor cambie mi vuelo a otro más tarde esta misma noche. Además, parece que tendré que ir a Corea dentro de unas semanas." Chiu informó a su esposa: "Voy a trabajar hasta tarde."

Para las corporaciones globales, el mundo sin fronteras de Willy Chiu no es más que un vistazo de lo que está por llegar. El éxito internacional antes significaba tener cuerpos y fábricas en tierra desde São Paulo hasta Shangai, pasando por Silicon Valley. Coordinar sus actividades era un esfuerzo planificado deliberadamente del que se encargaba la oficina matriz.

Hoy el reto consiste en fusionar esas vastas fuerzas laborales dispersas por el mundo para que sean organizaciones súper veloces y eficientes. Dadas las necesidades conflictivas de un personal multinacional y la naturaleza tan cambiante de la competencia generada por internet, ésa es una labor casi imposible. Y lograr que los trabajadores colaboren al instante —no mañana o la semana entrante, sino ya— requiere nada menos que una revolución gerencial.

Y un hecho que complica aún más las cosas es que la idea misma de compañía está dejando de ser la de una unidad única con empleados de tiempo completo y una jerarquía reconocida. Ahora es algo mucho más fluido, con una corporación clásica en el centro de una red siempre cambiante de proveedores y fabricantes externos, algunos de los cuales sólo se unen al equipo en lo que dura un solo proyecto.

Para adaptarse, las multinacionales están contratando a sociólogos para que revelen los secretos del trabajo en equipo a colegas que ni siquiera se conocen personalmente. Están dotando a su personal con un arsenal de nuevas herramientas tecnológicas que les permiten estar perpetuamente conectados entre ellos como, por ejemplo, un software que ayuda a los ingenieros a desarrollar juntos prototipos en mundos virtuales en 3D y servicios que promueven el trabajo social en red y que rastrea a los empleados y a individuos de fuera que tienen los conocimientos y las habilidades para hacer el trabajo. Las corporaciones están invirtiendo grandes cantidades en universidades de lujo, erigiendo centros de capacitación en liderazgo y ofreciendo cientos de cursos en línea para así poder contar con un flujo constante de talento.

Para operar en esta Era de la Difusión, los negocios están repensando sus prácticas tradicionales. En recursos humanos, la época de las prestaciones estandarizadas y los requisitos del trabajo se está desvaneciendo. En su lugar, para conservar al talento apreciado, las compañías deben acomodar una amplia gama de idiosincrasias culturales y generacionales. En China, donde las relaciones personales son fundamentales, los patrones deben andarse con cuidado con las afiladas prácticas, como las reorganizaciones gerenciales y las revisiones del desempeño de 360 grados. Para evitar que los mejores trabajadores indios abandonen el barco, las compañías les ofrecen planes profesionales personales que hacen extensivos a sus familiares y cónyuges. Las multinacionales que veían a Europa Oriental como una estupenda tienda donde conseguir ingenieros baratos están descubriendo que si no permiten que los científicos locales participen en las verdaderas innovaciones, muy pronto enfrentan una fuga de cerebros.

Dow Chemical trata de descubrir ese nuevo y complejo territorio. Dow espera que 30% de sus 20 000 trabajadores se jubile en los próximos cinco años. Mientras tanto, las inscripciones a las escuelas de ingeniería química de Estados Unidos están disminuyendo, lo que obliga a Dow a pelear contra las magnánimas compañías petroleras y de gas en busca de talento escaso. Para persuadir a los veteranos para que se queden el mayor tiempo posible, Dow les ofrece horarios flexibles, semanas laborales de tres días y recordatorios de que las puertas siempre estarán abiertas si desean volver después de jubilarse. Pero al reclutar a graduados universitarios, dice la gerente de recursos humanos de Dow, Deborah Borg, la compañía recalca sus esfuerzos por desarrollar tecnologías verdes y mejorar los niveles de vida de las naciones en desarrollo.

Para las multinacionales, la parte más difícil está en lograr que las personas trabajen bien en equipo, sobre todo ante el crecimiento de la colaboración de día y noche en todo el mundo. Durante la década pasada, muchas compañías se apresuraron a dispersar hasta los rincones más alejados de la Tierra funciones clave como el desarrollo de producto. Con ello esperaban ahorrar tiempo y dinero. Sin embargo, las corporaciones están descubriendo que dirigir esas nuevas operaciones requiere de una labor que es mucho más que sólo conectar al personal por teléfono o correo electrónico. "Un problema de la distribución del trabajo es que pierdes la intimidad de analizar las cosas a fondo en un café local", dice Navi Radjou, experto en innovación de redes de Forrester Research. La profesora en administración Lynda Gratton de la London Business School, que encabezó un estudio de 52 equipos mundiales en 15 multinacionales destacadas, detectó ese mismo problema.

"Los equipos complejos realmente luchan por ser productivos", dice Gratton.

Esas presiones hacen que sea de gran valor reclutar a personas que tengan una mente global desde un principio y no que sean simples técnicos. Gratton descubrió que los equipos globales de marketing y de desarrollo del producto de Nokia eran especialmente eficaces, aunque estuviesen integrados por grupos de personas que trabajaban en varios países. Ella dice que Nokia pone especial cuidado en seleccionar a personas que tengan una "actitud mental de colaboración" y que vigila que sus grupos de trabajo incluyan toda una gama de nacionalidades, edades y niveles educativos. Gratton agrega que los equipos también se integran con personas que ya trabajaron juntas en el pasado y otras que nunca antes se habían conocido. Se alienta a los miembros de los equipos a que trabajen en línea y compartan sus fotografías y biografías personales.

La capacitación es esencial para que los empleados tengan actitudes mentales globales. Accenture, que el año pasado erogó 700 millones de dólares en educación, dice que sus 38 000 consultores y la mayoría de sus trabajadores de servicios toman cursos sobre colaboración con colegas del extranjero. Y cada año, Accenture manda a un programa especial de desarrollo del liderazgo a 400 de sus gerentes más promisorios. Éstos se asignan a grupos que pueden incluir irlandeses, chinos, belgas y filipinos, y a especialistas en campos tan diversos como finanzas, marketing y tecnología. A lo largo de 10 meses, los equipos se reúnen en diferentes lugares internacionales. Como parte del programa, escogen un proyecto —digamos, elaborar una nueva página web— y aprenden la forma de aprovechar la reserva mundial de talento de la compañía para llevarlo a cabo.

IBM pretende sobresalir de entre todas las demás compañías por medio de un torrente de servicios basados en la web que faciliten a sus 360 000 empleados trabajar como "un solo equipo virtual", dice su jefe de laboratorios Chiu. IBM inauguró lo que llama un portal de innovaciones con portales de chateo en línea que cualquier empleado con una idea para un nuevo producto puede usar para organizar un equipo, conseguir recursos y tener acceso a investigación de mercado. Los desarrolladores de los laboratorios de IBM en todo el mundo van a poder colaborar en la elaboración y puesta a prueba de prototipos. De ese modo, toda persona emprendedora podrá integrar un equipo mundial en tan sólo media hora y recortar de unos seis meses a tan sólo 30 días el tiempo para iniciar un negocio.

Un ejemplo: Para un importante cliente estadounidense de telecomunicaciones que necesitaba una herramienta basada en la web para lanzar nuevos servicios como flujo de videos para teléfonos celulares, IBM organizó un grupo con 20 miembros procedentes de Japón, Brasil y Gran Bretaña. Esos hombres crearon un prototipo funcional en dos semanas y entregaron el producto terminado en dos meses.

Desde que IBM inauguró ese portal a principios de 2006, 93 000 trabajadores lo han usado, generando 70 negocios y 10 productos nuevos.

La creación de una fuerza laboral global sin suturas es difícil. Sin embargo, varias multinacionales están descubriendo poco a poco la forma de lograrlo.

Preguntas para análisis

1. ¿De qué factores de los entornos social y cultural deben estar conscientes las organizaciones globales al reclutar a sus empleados e integrar equipos globales?
2. ¿Cómo pueden las organizaciones incrementar el desempeño de sus empleados y equipos globales?

Fuente: Pete Engardio, "A Guide for Multinationals: How to Build a Productive Global Team", Reproducido de la edición del 20 de agosto de 2007 de *BusinessWeek* mediante permiso especial. Copyright © 2007 de The McGraw-Hill Companies, Inc.

BusinessWeek En las noticias [OA2, 5]

Versión estadounidense: Sony global

El centro de diseño de Sony Corporation en un suburbio de Los Ángeles es la imagen misma de la elegancia minimalista japonesa. Las paredes blancas y desnudas sólo llevan estampado un patrón de cáscaras de huevo cóncavas, y los espacios de trabajo en madera de color claro están inspirados en *masu*, o vasos de sake hechos de ciprés. Sin embargo, a pesar de su decorado esas instalaciones de Santa Mónica, California, están muy alejadas de las raíces japonesas de Sony. La escasa docena de diseñadores de ese centro llevan a cabo un trabajo que en el pasado estaba reservado a la oficina matriz, creando productos con grandes márgenes de utilidad —desde dispositivos para internet a sistemas estereofónicos— que están ayudando a apuntalar el renglón de las utilidades.

Representa un poco más que una rama de ventas y marketing, esa unidad de electrónica de consumo de Estados Unidos se ha vuelto clave para los esfuerzos de Sony por revertir su tendencia en todo el mundo. Al mismo tiempo, a los directivos estadounidenses de Sony se les ha estado delegando más poder de decisión para rechazar aquellos productos concebidos en Japón que en su opinión no vayan a tener éxito en Estados Unidos, como fue el caso del Walkman de reciente lanzamiento y cuya pantalla les pareció demasiado pequeña para que compitiera con éxito contra el predominante iPod de Apple.

Por supuesto, Japón sigue siendo el centro del universo creativo de Sony. Más de 80% de los 225 diseñadores de la compañía está ahí. Y muchos de los productos que se convierten en éxitos en Estados Unidos aún se conciben en los laboratorios que Sony tiene diseminados por el Pacífico. De cualquier forma, ahora los ejecutivos de Estados Unidos gozan de un grado de influencia sin precedentes sobre casi todo, desde el estilo de algún dispositivo hasta el software que lo controla. "Lo que están viendo es un cambio espectacular conforme al cual la comunicación y la colaboración sobre ideas y proyectos transcurren en ambas direcciones", dice Stan Glasgow, director ejecutivo de operaciones de Sony Electronics Inc.

Sabor local

Los artefactos hechos en Estados Unidos podrían ser cruciales para el tan esperado giro total de Sony. Esa compañía parece estar saliendo de una caída en ventas y utilidades de casi una década de duración. La electrónica de

consumo ya sea concebida o mejorada en Estados Unidos ha ayudado a paliar las pérdidas de otras divisiones, como la de las películas y la música. Para la compañía en su conjunto, las ventas durante el año fiscal iniciado el 1o. de abril podrían llegar a un máximo histórico de 75 000 millones de dólares, dicen los analistas de JPMorgan Chase, y generar utilidades operativas de 3 400 millones de dólares. Por su parte, los pronósticos prometedores de otros analistas ayudaron a que el valor de las acciones haya subido 25% en lo que va del año.

Todo eso debe acreditarse a su presidente, Howard K. Stringer. El director de Sony Corporation of America —y primer occidental en presidir toda la compañía— lleva dos años encabezando una ofensiva tendiente a revitalizar a Sony y a restaurar su reputación como líder del implacable negocio de la electrónica de consumo, que aún genera casi 70% de los ingresos de la compañía. Un elemento importante de esa estrategia consiste en adaptar los productos a los diversos gustos de los mercados del mundo. "Poner a cargo de su propio destino a las divisiones regionales asegura que... se tomen más en cuenta las condiciones locales", dice el analista David Gibson de Macquarie Securities de Tokio. "Es administración básica."

Básica, quizá, pero el cambio ya lleva gestándose bastante tiempo. En los últimos años, Sony sufrió una serie de reveses comerciales, desde su tienda de música en línea hasta los discos de películas para el PlayStation portátil. Y aunque la firma investigadora NPD Group Inc. calificó a Sony como el líder de 2006 en ventas de televisores de alta definición (HDTV), videocámaras y sistemas de audio para el hogar, la compañía que le dio el Walkman al mundo —y en consecuencia se adueñó del negocio de audio personal durante años— hoy en día no posee productos que sobresalgan en alguna categoría. Los reproductores portátiles Sony de audio y video digital nada tienen que hacer ante la ubicuidad icónica del iPod. Y la consola de videojuegos PlayStation 3 aún debe igualar el barullo o las ventas de los equipos rivales de Microsoft Corp. y Nintendo. De hecho, en el centro de diseño, el Wii de Nintendo está listo para conectarse al HDTV de Sony, mientras que el propio PS3 de Sony no tiene dónde poder verse.

Desde el nombramiento de Stringer, la división Sony de Estados Unidos se ha convertido en un importante incubador de nuevos productos y servicios. Y el éxito prematuro de las iniciativas estadounidenses ya propició que la compañía empiece a ofrecer productos similares en otras partes. En Francia y Gran Bretaña, Sony está comercializando las computadoras VAIO con acceso integrado de banda ancha de los celulares. Esa estrategia, iniciada en Estados Unidos, ayuda a mejorar los escasos márgenes de utilidad de las PC porque Sony cobra una cuota a las empresas telefónicas de celulares cada vez que un usuario activa el servicio inalámbrico. El Mylo, dispositivo manual para navegar y enviar mensajes por la web, concebido para los adolescentes y diseñado conjuntamente en Japón y Estados Unidos, fue lanzado recientemente en Japón después de que sus ventas iniciales en Estados Unidos superaron las expectativas. Ahora la compañía está analizando la posibilidad de lanzar al mercado europeo a fines de este año el Portable Reader (lector portátil) de libros digitales, producto casi totalmente renovado en Estados Unidos.

Las grandes ideas estadounidenses también se están reflejando en los grandes televisores. Los ingenieros estadounidenses desarrollaron una caja de 299 dólares llamada Bravia Internet Video Link que permite a los televidentes bajar videoclips de American Online y de Yahoo! Inc., así como películas y canciones de Sony Pictures y BMG Music, todo ello con sólo un clic de su control remoto. Ese dispositivo se pondrá a la venta este verano en Best Buy Co., Circuit City Stores Inc., y en otros establecimientos de Estados Unidos. Los ejecutivos de Sony TV de Japón están tan entusiasmados con él que tienen pensado integrar esa tecnología a sus televisores para venderla también ahí.

En el pasado, en vez de adoptar un producto innovador como el Bravia Link, los diversos clanes internos de Sony lo habrían rechazado, debido a que, al poder adaptarse fácilmente para reproducir juegos y otros contenidos, esa tecnología podría canibalizar las ventas de las PC, de los receptores de audio y hasta del PlayStation 3 de Sony. Pero a los ojos de Stringer, el Bravia podría convertirse en un arma poderosa contra Apple, Microsoft y los demás rivales que pretenden conseguir el predominio en los hogares conectados a la web. "Si no lo hacemos, alguien más lo hará", dijo Stringer en enero.

Un libro mejor

El centro de Estados Unidos también está desarrollando diseños que aumenten el atractivo de los productos Sony para los compradores estadounidenses. El centro de diseño de Santa Mónica creó para la cadena minorista Target Corp. el sistema de música Liv de 99 dólares, cuya apariencia de madera y empaque reciclable confirman las tendencias del diseño estadounidense. Tim Schaaf, veterano de 15 años de Apple que se pasó a las filas de Sony a fines de 2005, sustituyó el deslucido teclado del Portable Reader (lector de libros digitales) de 350 dólares por unos botones fáciles de comprender y le agregó un reproductor MP3. Y cuando el año pasado los rivales empezaron a lanzar al mercado nuevos televisores de alta definición más delgados que hicieron que el Bravia se viera obsoleto después de sólo tener cinco meses en el mercado, el equipo estadounidense de Sony se puso a trabajar con el de Japón para mejorar su diseño. En poco tiempo lanzaron el nuevo modelo que incrementó 10% las ventas en unas cuantas semanas. "En Japón tienen muchas ideas innovadoras", dice el director del centro, Alex Arie, "pero eso no significa que todas esas ideas se ajusten al mercado y al estilo de vida del consumidor estadounidense".

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo y por qué Howard Stringer cambió la forma en que Sony organiza a sus ingenieros y actividades mundiales de diseño?
2. ¿En qué formas eso ha mejorado la capacidad de Sony para crear nuevas clases de productos que deseen los clientes globales?

Fuente: Cliff Edwards y Kenji Hall, "Remade in the USA: Sony's Comeback May Ride on its Yankee Know-How." Reproducido de la edición del 7 de mayo de 2007 de *BusinessWeek* mediante permiso especial.

BusinessWeek En las noticias [OA2, 3, 5]

Nokia conecta

A Wang Ninie no le fue difícil decidirse por un teléfono celular. A principios de marzo, esta joven emprendedora de Beijing vio un diminuto teléfono Nokia dorado con un patrón de flores grabado en la cubierta, uno de los teléfonos de diseño exclusivo y alto precio de la línea "L'Amour" de esa compañía. "Me enamoré de él", dice ella. Con un precio de 470 dólares, ese teléfono no era barato. ¡Qué más da! "Ni siquiera vi los demás teléfonos", dice Wang. Jeevanlal Pitodia es otro convencido de Nokia. Ese vendedor de frutas de 27 años solía pasar sus días recorriendo los callejones de Bombay, pregonando naranjas, manzanas y bananos. En septiembre pasado, Pitodia pagó 56 dólares por su primer teléfono celular, un sencillo y resistente Nokia 1100. Ahora se sienta a la sombra de una floreada parasol de playa y gana hasta 10 dólares diarios recibiendo pedidos por teléfono, tanto para él como para sus vecinos vendedores. "Probé muchos teléfonos, pero Nokia es el más amigable para el usuario", dice Pitodia.

Más que cualquier otro fabricante de teléfonos celulares, Nokia Corp. se ha conectado con personas como Wang y Pitodia y sus millones de compatriotas. Tanto en China como en India, esa compañía finlandesa es la marca cimera. El año pasado, en China tenía casi 31% de ese mercado atestado, muy por encima del 10% controlado por Motorola Inc., su más cercano competidor. En India, Nokia tiene 60% de participación, con ventas de casi 1 000 millones de dólares el año pasado.

Y Nokia no se duerme en sus laureles: el 11 de marzo abrió su primera fábrica india, una instalación de 150 millones de dólares, cercana a la ciudad sureña de Madras, que habrá de producir anualmente hasta 20 millones de teléfonos baratos, tanto para el mercado local como para la exportación. Y la compañía está duplicando el tamaño de su planta en la ciudad china de Dongguan, cerca de Hong Kong. Esos dos gigantes asiáticos son de fundamental importancia para Nokia. La compañía finlandesa juega a alcánzame si puedes en Estados Unidos, donde Motorola la ha vencido con modelos muy populares, como el ultradelgado RAZR. Pero el mercado estadounidense está casi saturado. La compañía que logre controlar a los Dos Grandes asiáticos tendrá la supremacía en las guerras mundiales de los teléfonos celulares.

Tomada desprevenida

Hace sólo unos años, Nokia enfrentó graves problemas en ambos países. En India, su crecimiento era lento. En China, Nokia no sólo iba a la zaga de Motorola sino que estaba amenazada por competidores nacionales, como TCL y Ningbo Bird, dos recién llegados al negocio que rápidamente engulleron casi la mitad del mercado con sus teléfonos económicos pero bien diseñados. Esos neófitos locales inundaron las tiendas de todo el país con ejércitos de asistentes de ventas que pregonaban sus marcas. "Nuestro personal fijaba carteles y antes de 30 minutos ya los habían desgarrado", recuerda Colin Giles, gerente del negocio de teléfonos celulares de Nokia en China.

Para desquitarse, Giles hizo grandes cambios. Nokia se descentralizó y de tres oficinas de ventas que tenía en 2003 pasó a tener 70. En vez de 8 distribuidores nacionales, hoy Nokia cuenta con 50 provinciales. Y como sus rivales tenían mucho éxito con teléfonos diseñados para los usuarios locales, Nokia lanzó sus propios modelos chinos con un software que les permite teclear los caracteres chinos con un punzón. Resultado: el año pasado Nokia vendió 27.5 millones de teléfonos en China, el triple de los que vendiera en 2003.

Desde 2002, cuando el mercado indio de los teléfonos celulares despegó, Nokia recurrió a su experiencia en China para consolidar su supremacía. En 2004, la compañía lanzó dos modelos específicos para India que incluían una linterna, una cubierta para el polvo y una superficie antideslizante (muy práctica durante los sudorosos veranos indios). Nokia introdujo software en siete idiomas regionales de India y los promotores de la compañía pregonaron los teléfonos mediante anuncios adaptados a ese país con una campaña publicitaria anticipada que mostraba a fornidos conductores de camiones llamando a su casa desde teléfonos Nokia.

Rivales implacables

Nokia también ha sabido aprovechar las pifias de sus rivales. Motorola fue más lenta en reaccionar ante la amenaza de las compañías nacionales chinas y tardó más en recuperarse porque conservó su misma estrategia durante mucho tiempo. Por su parte, los neófitos chinos sufrían fuertes reveses debido a su calidad decepcionante.

Los rivales dicen que las cosas están a punto para explotar el liderazgo de Nokia. En el pasado, Samsung sólo se enfocaba en el mercado intermedio y alto de India, pero el año pasado empezó a vender teléfonos de menor costo. Aad abrió una nueva fábrica en Gurgaon, cerca de Delhi. Motorola reorganizó su estructura china, ampliando su fuerza de ventas y fortaleciendo su red de distribución para cubrir más de 300 ciudades. Para febrero, Motorola había incrementado en varios puntos porcentuales su participación en el mercado. Y en India, Motorola tiene planeado comercializar unos teléfonos que sólo cuestan 35 dólares. Allen Burnes, vicepresidente de Motorola califica a India de "fundamental" y dice que dentro de 18 meses la compañía abrirá ahí su primera fábrica.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son las oportunidades que trae consigo ser el primero en un mercado importante de un país nuevo?
2. ¿Cuáles son las amenazas que trae consigo llegar tarde a un mercado importante de un país nuevo?
3. ¿Cómo puede una compañía ayudar a que sus productos compitan con eficacia en un mercado en crecimiento?

Fuente: Bruce Einhorn, Nandini Larkshman, Manjeet Kripalani y Jack Ewing, "Nokia Connects." Reproducido de la edición del 27 de marzo de 2006 de *BusinessWeek* mediante permiso especial.

CAPÍTULO 7

Toma de decisiones, aprendizaje, creatividad y espíritu emprendedor









Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Comprender la naturaleza de la toma de decisiones gerenciales, diferenciar entre las decisiones programadas y las no programadas, y explicar por qué la toma de decisiones no programadas es un proceso complejo e incierto.

OA2 Describir los seis pasos que deben seguir los gerentes para tomar las mejores decisiones, y explicar cómo los prejuicios cognitivos pueden inducir a los gerentes a tomar malas decisiones.

OA3 Identificar las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo, y describir las técnicas que pueden mejorarla.

OA4 Explicar la forma en que el aprendizaje y la creatividad organizacional pueden ayudar a los gerentes a mejorar sus decisiones.

OA5 Describir la forma en que los gerentes pueden alentar y fomentar el espíritu emprendedor para crear una organización de estudio, y diferenciar entre emprendedores e *intrapreneurs* (emprendedores dentro de las organizaciones).

El reto del administrador

La toma de decisiones acertadas en PUMA

www.puma.com

¿Por qué la toma de decisiones es trascendental para las organizaciones? Cuando Jochen Zeitz se hizo cargo de la dirección general de PUMA AG en 1993, a la edad de 30 años, esa compañía enfrentaba graves amenazas.[1] PUMA AG,[2] con sede en la pequeña población alemana de Herzogenaurach, productora de zapatos deportivos, llevaba ocho años perdiendo dinero y PUMA Norteamérica estaba al borde de la bancarrota. Los niveles de efectivo de la compañía eran muy bajos y no podía competir con los líderes de la industria como Adidas (Adidas y PUMA fueron fundadas en Herzogenaurach por dos hermanos que llevan años compitiendo entre sí), Reebok y Nike.[3]

Enfrentado a difíciles decisiones sobre la forma de revertir el rumbo de la compañía, Zeitz decidió que, en vez de ponerse a competir con base en las capacidades de desempeño de sus zapatos y atuendos deportivos, PUMA se enfocaría en el estilo, los colores y las líneas de zapatos. En esencia, Zeitz vio una oportunidad en la posibilidad de iniciar una nueva visión divisional enfocada en moda experimental y los deportes como un estilo de vida. Por supuesto, Zeitz también tomó decisiones difíciles para atender las amenazas que la compañía enfrentaba, por ejemplo, llevar a cabo una drástica reducción de los costos de producción y recuperar la distribución de los productos PUMA en Estados Unidos.[4] Pero PUMA sigue produciendo zapatos para atletismo de alto rendimiento y complementos para los deportes serios.



Las decisiones que su director ejecutivo, Jochen Zeitz, tomó en PUMA, y las decisiones que él y otros gerentes siguen tomando a diario, son fundamentales para el éxito que esa compañía tiene en la actualidad.

En 2008, por ejemplo, PUMA patrocinó nueve equipos que participaron en la Copa de Naciones Africanas de Fútbol y cinco equipos de los campeonatos europeos de fútbol; además, 17 equipos que compitieron en los Juegos Olímpicos de verano de Beijing iban equipados con productos PUMA.[5]

De cualquier forma, la decisión audaz de Zeitz de enfocarse en el mundo de la moda y el estilo fue fundamental para que PUMA se convirtiera en la cuarta compañía más grande del mundo fabricante de indumentaria para atletismo. Al reconocer la importancia de ofrecer diseños y productos creativos, él decidió crear una nueva división llamada “estilo de vida deportivo” encabezada por Antonio Bertone, fanático de la patineta de 21 años de edad.[6] Se pidió a esa división que creara productos experimentales de moda. En 1998, Bertone se asoció con la diseñadora de moda alemana Jil Sander para convertir el tradicional zapato de fútbol PUMA al estilo de los años sesenta en un moderno zapato deportivo de moda mediante el uso de colores y materiales “funky”. En un principio, esa nueva línea de productos experimentales fue recibida con mucho escepticismo tanto por los expertos como por los minoristas del sector; el afamado futbolista Pelé había usado zapatos de fútbol PUMA y resultaba impensable que PUMA pudiera tener éxito en el mundo de la moda. Como lo señala Zeitz: “Nos tomó tiempo —y yo diría que mucha energía— evitar que aquel pequeñín [el grupo estilo de vida] de PUMA fuese sacrificado... Finalmente, habría de convertirse en toda la compañía”.[7]

A los clientes les encantaron la apariencia “retro” y los colores llamativos de la nueva línea de zapatos deportivos, que en la actualidad se vende en una amplia diversidad de establecimientos, desde Foot Locker hasta tiendas elegantes, como Barneys, y almacenes departamentales exclusivos. PUMA cuenta con su propia boutique de exhibición en el distrito Meatpacking de Manhattan y 74 tiendas en todo el mundo.[8]

Zeitz sigue a la caza de nuevas oportunidades en PUMA —reinventando productos tradicionales para combinar desempeño con estilo— y sigue asociándose con pensadores creativos como Zuly Bet, nacida en Mali y ahora diseñadora de moda de París, y Yashuiro Mihara de Japón para crear productos nuevos.[9] Los diseñadores Philippe Starck y Alexander Moqueen también han creado líneas de productos para PUMA. PUMA se asoció con BMW Mini para crear un nuevo zapato para conducir. El zapato Mostro creado por PUMA sigue siendo un producto muy vendido.[10]

El entonces fanático de la patineta Bertone ahora es el director mundial de administración de marca con sede en Boston y, como alto directivo, sigue tomando decisiones para aprovechar cualquier oportunidad que surja de generar líneas de productos creativos e innovadores, como la línea de edición limitada llamada Thrift (productos hechos con ropa de época) y los Mongolian Shoe BBQ (zapatos que pueden hacerse sobre pedido en línea).

Zeitz sigue tomando decisiones para responder a las oportunidades y, entretanto, ha ampliado la gama de productos PUMA en direcciones de largo alcance. El 24 Hour Tubism de la compañía es un guardarropa ambulante cubierto con aluminio concebido para los viajeros de negocios. Mediante una asociación con el fabricante danés de bicicletas Biomega y con el grupo londinense de diseño Vexed Generation, PUMA creó una bicicleta plegable “a prueba de robo” que se vende en unos 775 dólares. Cuando empezó a trabajar en el proyecto, el equipo decidió que quería desarrollar una bicicleta realmente creativa: una que jamás se hubiese fabricado antes. La bicicleta “a prueba de robo” cumplió el cometido: su candado está integrado al armazón de la bicicleta y, una vez que se rompe, la bicicleta queda inservible.[11]

Es indudable que las decisiones que Zeitz y los demás gerentes tomaron en PUMA, así como las que siguen tomando a diario, son fundamentales para el éxito que esa compañía tiene en la actualidad.[12] Y aunque es mucha la incertidumbre y la ambigüedad que rodean esas decisiones en el momento en que se toman, y a veces

incluso son recibidas con mucho escepticismo, de cualquier forma han propulsado a PUMA a convertirse en una poderosa generadora de innovaciones.[13]

Presentación

"El reto del administrador" ilustra la forma en que la toma de decisiones puede tener una profunda influencia en la eficacia organizacional. Las decisiones que los gerentes toman en todos los niveles de las compañías grandes o pequeñas pueden tener un impacto tremendo sobre su crecimiento y su prosperidad, así como sobre el bienestar de sus empleados, clientes y demás grupos de interés. Empero, esas decisiones pueden ser muy difíciles de tomar porque están cargadas de incertidumbre.

En este capítulo analizamos la forma en que los gerentes toman decisiones y exploramos cómo los factores individuales, de grupo y organizacionales afectan la calidad de las decisiones que toman y finalmente determinan el desempeño organizacional. Analizamos la naturaleza de la toma de decisiones gerenciales y examinamos algunos modelos del proceso de toma de decisiones que ayudan a mostrar las complejidades de una toma de decisiones exitosa. Después, presentamos los pasos principales del proceso de toma de decisiones; además, analizamos los prejuicios que pueden hacer que gerentes capaces tomen malas decisiones tanto de manera personal así como cuando son parte de un grupo. A continuación, examinamos la forma en que los gerentes pueden promover el aprendizaje y la creatividad organizacional y mejorar la calidad de la toma de decisiones en toda la organización. Por último, analizamos la importancia del espíritu emprendedor para fomentar la creatividad organizacional y diferenciamos entre los emprendedores y los intrapreneurs. Al final de este capítulo, usted comprenderá el papel crítico de la toma de decisiones gerenciales en la creación de una organización de alto rendimiento.

Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales

Cada vez que los gerentes planifican, organizan, dirigen o controlan actividades organizacionales, toman una serie de decisiones. Para abrir un nuevo restaurante, por ejemplo, sus directivos deben decidir dónde ubicarlo, qué clase de platillos ofrecer a los comensales, qué personal contratar, etc. La toma de decisiones es una parte básica de las labores que llevan a cabo los gerentes. En este capítulo estudiamos la forma en que se toman esas decisiones.

OA1 Comprender la naturaleza de la toma de decisiones gerenciales, diferenciar entre las decisiones programadas y las no programadas, y explicar por qué la toma de decisiones no programadas es un proceso complejo e incierto.

Como vimos en los tres últimos capítulos, una de las principales tareas que enfrenta un gerente es la de administrar el entorno organizacional. Las fuerzas del entorno externo (fuera de la organización) dan lugar a muchas oportunidades y amenazas para los gerentes y sus organizaciones. Además, dentro de la organización los gerentes deben atender muchas de las oportunidades y amenazas que pueden surgir al utilizar los recursos de la organización. Para atender esas oportunidades y amenazas, los gerentes deben tomar decisiones, es decir, deben escoger una solución entre un conjunto de opciones. La **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o *decisiones*, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales. Las buenas decisiones llevan a la selección de metas y líneas de acción apropiadas que mejoran el desempeño organizacional, mientras que las malas decisiones afectan negativamente el desempeño.

toma de decisiones Proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o *decisiones*, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales.

La toma de decisiones en respuesta a oportunidades ocurre cuando los gerentes buscan la forma de mejorar el desempeño organizacional para beneficio de clientes, empleados y demás grupos de interés. En "El reto del administrador", vimos cómo Jochen Zeitz revirtió la suerte de PUMA mediante las decisiones que tomó en respuesta a ciertas oportunidades y cómo sigue tomando decisiones en respuesta a las oportunidades de hoy. *La toma de decisiones en respuesta a amenazas* se da cuando acontecimientos externos o internos de la organización afectan negativamente el desempeño organizacional y entonces los gerentes buscan formas de mejorar el desempeño.[14] Cuando Zeitz asumió la dirección general de PUMA, los altos costos de producción y un sistema ineficaz de distribución eran amenazas que lo instaron a tomar una serie de decisiones para mejorar el desempeño y la rentabilidad de la compañía.[15] La toma de decisiones es fundamental en la labor del gerente y cada vez que los gerentes se dedican a planificar, organizar, dirigir y controlar —sus cuatro tareas principales— no cesan de tomar decisiones.

Los gerentes no dejan de buscar formas de tomar mejores decisiones para incrementar el desempeño organizacional y, por otra parte, hacen todo lo posible por evitar costosos errores que dañen ese mismo desempeño. Entre los muchos ejemplos de decisiones sobresalientes está la que tomó Liz Claiborne en la década de 1980 al dedicarse a producir ropa para el creciente número de mujeres que se estaban integrando a la fuerza laboral, decisión que contribuyó a que su compañía se convirtiera en uno de los mayores fabricantes de ropa. De igual manera, la decisión de Bill Gates de comprarle a una pequeña compañía de Seattle un sistema operativo para computadoras en 50 000 dólares y después vendérselo a IBM para su nueva computadora personal convirtió a Gates y Microsoft, respectivamente, en el hombre más rico y en la compañía de software más fuerte de Estados Unidos. Ejemplos de decisiones espectacularmente malas son la decisión de los gerentes de la NASA y de Morton Thioxol de lanzar el trasbordador espacial *Challenger*, decisión que provocó la muerte de seis astronautas en 1986, y también la decisión de Ken Olsen, fundador de Digital Equipment Corporation, de aferrarse a las macrocomputadoras en la década de 1980 y no permitir que sus ingenieros dedicaran recursos de la compañía a crear nuevas clases de computadoras personales debido a su idea de que "las computadoras personales sólo son juguetes", decisión que a Olsen le costó su puesto de director general y casi acaba con su compañía.

Decisiones programadas y no programadas

Cualesquiera que sean las decisiones que tome un gerente, el proceso de toma de decisiones es programado o no programado.[16]



Un empleado toma el inventario de los artículos de oficina. El proceso de toma de decisiones de esta labor rutinaria y repetitiva es ejemplo de una toma de decisiones programadas.

TOMA DE DECISIONES PROGRAMADAS La **toma de decisiones programadas** es un proceso de *rutina* virtualmente automático. Las decisiones programadas son decisiones que se tomaron tantas veces en el pasado que los gerentes ya formularon reglas o instrucciones que deben aplicarse cada vez que se den determinadas situaciones inevitables. Una toma de decisiones programadas se lleva a cabo cuando el rector de una universidad pide al consejo de administración de la misma que contrate a un profesor adicional cada vez que la matrícula aumente en 40 estudiantes, cuando un supervisor de producción contrata a más trabajadores si el tiempo extra de los obreros existentes aumenta más de 10%, y cuando un gerente de oficina pide artículos básicos de papelería, como lápices y plumas, cada vez que el inventario de artículos disponibles cae por debajo de cierto nivel. Además, en este último ejemplo es posible que el gerente en cuestión pida la misma cantidad de artículos cada vez.

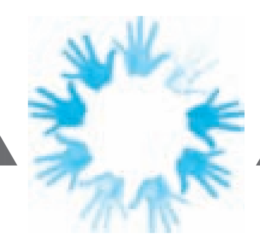
Esta toma de decisiones se llama *programada* porque los gerentes de oficina, por ejemplo, no necesitan emitir juicios nuevos cada vez que deben tomarlas, sino que pueden recurrir a viejas reglas para la toma de decisiones como las siguientes:

toma de decisiones programadas Toma de decisiones de rutina, prácticamente automática, que sigue reglas o guías establecidas.

- *Regla 1.* Cuando los anaqueles del almacén estén vacíos en tres cuartas partes, pedir más papel para fotocopias.
- *Regla 2.* Al solicitar papel, pedir el necesario para llenar los anaqueles.

Los gerentes pueden formular reglas e instrucciones para sistematizar todas las actividades rutinarias de la organización. Por ejemplo, ciertas reglas pueden especificar la forma en que un obrero debe realizar determinada tarea, y otras más pueden especificar las normas de calidad que deben satisfacer las materias primas para ser aceptables. Casi todas las decisiones relacionadas con la conducción diaria de una organización son decisiones programadas. Algunos ejemplos son las decisiones sobre cuánto inventario mantener, cuándo pagar las facturas, cuándo facturar a los clientes y cuándo pedir materiales y suministros. La toma de decisiones programa-

das se da cuando los gerentes cuentan con la información que necesitan para crear las reglas que regirán la toma de decisiones. Dictaminar cuándo está vacía la bodega o contar cuántos estudiantes hay en clase no son actividades que impliquen mucha ambigüedad. Como se verá en la siguiente sección "Tema sobre diversidad", una capacitación eficaz de los empleados de nuevo ingreso es esencial para obtener los beneficios de una toma de decisiones programada.



Tema sobre diversidad

La toma de decisiones programadas en UPS

UPS no tiene rival en su aplicación de la toma de decisiones programadas. Prácticamente todos los movimientos, las conductas y las acciones que llevan a cabo sus mensajeros día tras día fueron cuidadosamente establecidos para maximizar la eficiencia y minimizar la tensión y las lesiones, pero sin por ello dejar de brindar un servicio de alta calidad a los clientes. Por ejemplo, un proceso de doce pasos describe la forma en que los mensajeros deben estacionar sus camiones, localizar el paquete que van a entregar y bajarse del camión en 15.5 segundos (un proceso llamado "selección" en UPS).[17] Reglas y rutinas como esas están cuidadosamente formuladas en el manual "340 métodos" de UPS (en realidad, UPS tiene muchos más que 340 métodos). La toma de decisiones programadas señala dónde deben pararse los mensajeros para reabastecerse de combustible, cómo deben llevar las llaves en las manos y cómo deben levantar y bajar los paquetes.[18]

Cuando se depende tanto de una toma de decisiones programadas, es esencial asegurarse que los empleados de nuevo ingreso aprendan las rutinas probadas y comprobadas. UPS solía capacitar a sus empleados nuevos mediante un curso de dos semanas de duración seguido por prácticas.[19] Sin embargo, en la década de 2000 los gerentes empezaron a preguntarse si debían modificar sus métodos de capacitación para adaptarlos a los estudiantes de la nueva Generación Y (se suele llamar Generación Y al conjunto de personas nacidas después de 1980), a quienes parece no entusiasmarles la memorización y los simulacros.[20] Los aprendices de la Generación Y parecían necesitar más tiempo de capacitación para convertirse en mensajeros eficientes (de 90 a 180 días, en comparación con un promedio típico de 30 a 45 días) y la tasa de deserción de los mensajeros nuevos había aumentado.[21]

Dada la importancia sustancial de los programas de desempeño para las operaciones de UPS, los gerentes decidieron modificar la capacitación que se impartía a los nuevos empleados para que fuese mejor recibida por los aprendices de la Generación Y. En septiembre de 2007, UPS inauguró en Landover, Maryland, un nuevo centro piloto de capacitación llamado Integrad que cubre una superficie de unos 11 000 metros cuadrados y que costó más de 30 millones de dólares construir y equipar. Integrad se llevó a cabo a lo largo de un periodo de tres años por medio del esfuerzo conjunto de 170 personas, incluidos altos directivos de UPS (muchos de los cuales empezaron sus carreras en UPS como mensajeros), equipos de Virginia Tech y del MIT (Massachussets Institute of Technology), animadores de la compañía india Brainvisa, y pronosticadores del Institute for the Future, con el apoyo de un subsidio de 1.8 millones de dólares del Departamento del Trabajo.[22]

En Integrad, la capacitación enfatiza el aprendizaje práctico.[23] Por ejemplo, en Integrad se usa un camión con carrocería transparente para enseñar la "selección" a los estudiantes y que ellos puedan ver directamente al instructor dando los pasos de ese proceso, y para que después ellos a su vez los lleven a cabo, en vez de ponerlos a que memoricen el material en un salón de clases. Los estudiantes pueden intentar diferentes movimientos y ver, con la ayuda de diagramas y simulaciones de computadora, cómo el cumplimiento de las rutinas de UPS los ayuda a protegerse de lesiones y cuán agotador puede ser el trabajo de mensajero para sus cuerpos si no se apegan a las rutinas. Mediante videograbadoras se filma y documenta aquello que los estudiantes hacen correcta o incorrectamente para que puedan verlo por ellos mismos en vez de depender de la retroalimentación de un instructor, cosa que ellos podrían cuestionar. Como señala Stephen Jones, encargado de capacitación de UPS y director de Integrad: "Diles lo que hicieron mal, y ellos replicarán: 'Yo no hice eso. Usted no vio bien.' En cambio, así lo tenemos grabado en cinta y ellos pueden constatarlo."[24]

En Integrad, los estudiantes practican conduciendo un camión en una ciudad ficticia construida en un estacionamiento.[25] Y también pueden ver demostraciones animadas en pantallas de televisión, participar en simulaciones, contestar cuestionarios electrónicos y recibir calificaciones en varios componentes que se conservan en una base de datos para rastrear el aprendizaje y el desempeño. Al reconocer que los aprendices de la Generación Y tienen mucho respeto por la experiencia y la reputación, también se pide a los empleados con más antigüedad que acudan para facilitar el aprendizaje en Integrad. Don Petersik, empleado de UPS desde hace muchos años y que está a punto de jubilarse, por ejemplo, capacita a instructores de Integrad y comparte con ellos anécdotas que ayudan a reforzar la cultura de UPS, como la de que un día en que apenas se iniciaba como precargador, un desconocido se acercó a él y le dijo: "Hola, soy Jim. Trabajo para UPS." El desconocido era Jim Casey, fundador de UPS.[26] Como lo señala Petersik, "Lo novedoso de la compañía es que ahora nuestro estilo de enseñanza se apega a sus estilos de aprendizaje."[27] Como es obvio, cuando el aprendizaje de la toma de decisiones programadas es trascendental, como lo es en UPS, resulta igualmente crucial tomar en cuenta la diversidad de los estilos y los enfoques del aprendizaje.

TOMA DE DECISIONES NO PROGRAMADAS Ahora bien, suponga que los gerentes ignoran totalmente si determinada línea de acción dará los resultados esperados. O suponga, en términos aún más ambiguos, que los gerentes ni siquiera tienen en claro lo que quieren conseguir. Como es obvio, de ser así no es posible formular reglas para pronosticar eventos inciertos.

Una **toma de decisiones no programadas** se requiere para esas decisiones *no rutinarias*. La toma de decisiones no programadas se da cuando no existen reglas establecidas para las decisiones a las cuales los gerentes puedan recurrir para aplicarlas a una situación. Y no existen reglas porque la situación en cuestión es inesperada o incierta y los gerentes carecen de la información que necesitarían para formular reglas que la cubran. Ejemplos de tomas de decisiones no programadas son invertir en una nueva clase de tecnología, desarrollar una nueva clase de producto, como lo hizo Jochen Zeitz en "El reto del administrador", lanzar una nueva campaña promocional, entrar a un mercado desconocido, expandirse al extranjero o iniciar un nuevo negocio.

toma de decisiones no programadas Toma de decisiones no rutinarias que se da en respuesta a oportunidades y amenazas no habituales e imprevisibles.

¿Cómo toman decisiones los gerentes a falta de reglas de decisión? Se apoyan en su **intuición**, que son sentimientos, ideas y corazonadas que vienen a la mente sin mucho esfuerzo ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas.[28] También pueden emitir **juicios razonados**, o sea, decisiones que requieren tiempo y esfuerzo para emitirse y que son resultado de un acopio esmerado de información y de la formulación y evaluación de opciones. "Emitir" un buen juicio es un proceso más racional que "dejarse llevar" por la intuición. Por razones que examinaremos más adelante en este capítulo, tanto la intuición como el juicio a menudo son imperfectos y pueden dar lugar a que se tomen malas decisiones. Así, la probabilidad de equivocarse es mucho mayor en la toma de decisiones no programadas que en la toma de decisiones programadas.[29] En el resto de este capítulo, cuando hablemos de toma de decisiones, nos referimos a la toma de decisiones *no programadas* porque son las que más problemas causan a los gerentes y son inherentemente desafiantes.

intuición Sentimientos, ideas y corazonadas que vienen a la mente sin mucho esfuerzo ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas.

juicio razonado Decisión que requiere de tiempo y esfuerzo para emitirse y que es resultado de una recopilación cuidadosa de información, así como de la generación y evaluación de opciones.

A veces los gerentes tienen que tomar decisiones rápidas y no tienen tiempo para ponderar con cuidado todos los aspectos del caso. Deben confiar en su intuición para responder rápidamente a un problema que urge resolver. Por ejemplo, cuando los capitanes, jefes y comisionados de bomberos dirigen a sus hombres en el combate a incendios peligrosos y descontrolados, muchas veces deben confiar en su intuición experta para tomar decisiones inmediatas que resguarden sus vidas y las de otros, sofoquen las llamas y protejan las propiedades, es decir, decisiones tomadas en situaciones de emergencia que involucran mucha inseguridad, riesgos graves y condiciones que cambian en segundos.[30] En otras ocasiones, los gerentes tienen tiempo para emitir juicios razonados, pero no hay reglas que guíen sus decisiones, como cuando deben decidirse por aceptar o no aceptar la propuesta de una fusión.

Cualesquiera sean las circunstancias, tomar decisiones no programadas puede dar lugar a decisiones eficaces o ineficaces. Como se aprecia en la sección siguiente, "Perfil del gerente", los gerentes tienen que estar alertas para no confiar demasiado en aquellas decisiones que sean fruto de su intuición y juicio razonado.



Perfil del gerente

Freno al exceso de confianza

¿Deben los gerentes confiar en su intuición y juicios razonados?[31] Décadas de investigación del premio Nobel Daniel Kahneman, de su colaborador de muchos años, el difunto Amos Tversy, y de otros investigadores señalan que, en todo caso, los gerentes (al igual que cualquier otra persona) confían demasiado en las decisiones que toman (ya sea basadas en la intuición o en juicios razonados). Y el exceso de confianza da lugar a la incapacidad para evaluar y repensar la exactitud de las decisiones tomadas y de aprender de los errores.[32]

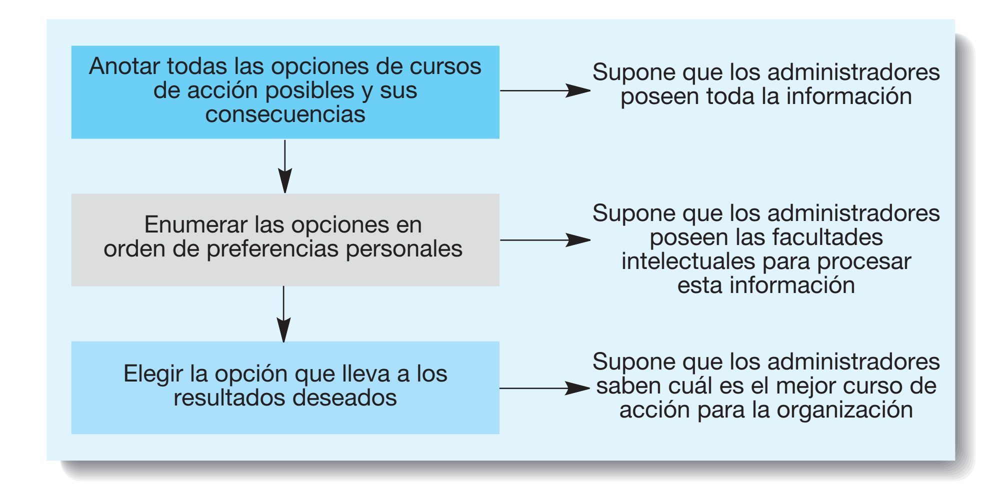
Kahneman distingue entre las intuiciones de aquellos gerentes que conocen a fondo el contenido del ámbito de una decisión y la intuición de aquellos gerentes que poseen ciertos conocimientos y experiencia, pero que no son auténticos expertos.[33] Aun cuando esas dos formas de intuición pueden tener fallas, la de los expertos suele tener menos probabilidades de fallar. Por eso los capitanes de bomberos pueden tomar buenas decisiones y los maestros del ajedrez pueden hacer buenas jugadas, en ambos casos sin perder tiempo ni ponerse a pensar con cuidado en aquello que, para los inexpertos, parece un conjunto muy complicado de circunstancias. Lo que distingue a los gerentes expertos de los que tienen "cierta" experiencia, es que los primeros tienen mucha experiencia en condiciones en que reciben retroalimentación rápida y clara sobre los resultados de sus decisiones.[34]

Por desgracia, los gerentes que tienen alguna experiencia en un campo, pero no son verdaderos expertos, confían demasiado en su intuición y en sus juicios.[35] Como dice Kahneman: "Las personas sacan conclusiones estadísticas precipitadas con base en evidencias muy débiles. Concebimos intuiciones muy firmes sobre tendencias y sobre la posibilidad de repetir ciertos resultados con base en información realmente inadecuada."[36] No sólo los gerentes, sino todas las personas, tienden a confiar con exceso en sus intuiciones y juicios, pero también suelen no aprender de sus errores. Para complicar este optimismo injustificado, existe la tendencia muy humana a confiar demasiado en nuestras capacidades e influencia sobre acontecimientos imprevisibles. Las encuestas han revelado que la mayoría de las personas piensa que están por arriba del promedio, que toman mejores decisiones y que son menos proclives que los demás a tomar malas decisiones (desde luego, es imposible que la mayoría de las personas esté por arriba del promedio en cualquier dimensión).[37]

Un ejemplo reciente de exceso de confianza gerencial viene al caso. Las investigaciones han revelado una y otra vez que las fusiones suelen tener malos resultados: la rentabilidad después de la fusión disminuye, los precios de las acciones bajan, etc. (Por ejemplo, Chrysler tenía las mayores utilidades de las tres grandes compañías automotrices estadounidenses cuando se fusionó con Daimler; pero esa fusión no prosperó y a Chrysler le hubiera ido mejor de no haberla realizado.)[38] Por lo mismo, uno pensaría que los directivos y los consejos de administración ya deberían haber aprendido las lecciones de esas investigaciones y de los artículos de la prensa de negocios acerca de los infortunios de las compañías fusionadas (por ejemplo, la fusión de AOL-Time Warner).[39] Pero es evidente que no. De acuerdo con un estudio reciente de Hewitt Associates, los altos directivos y los miembros del consejo de administración están, si acaso, planeando aumentar su participación en fusiones en los próximos años. Es obvio que esos altos directivos creen, con una confianza excesiva, que ellos sí van a poder tener éxito donde otros fracasaron.[40]

Jeffrey Pfeffer, profesor de la Escuela de Posgraduados de Negocios de la Stanford University, sugiere que los gerentes podrían evitar los peligros de una confianza excesiva si evaluaran a fondo las decisiones que tomaron y los resultados de las mismas. Deberían reconocer cuando hayan cometido un error, y deberían aprender de sus errores (en vez de descartarlas calificándolas como de suerte o situaciones fuera de su control). Además, los gerentes deberían mostrarse desconfiados ante un exceso de aceptación en la cima. Como dice Pfeffer: "Si dos personas están de acuerdo todo el tiempo, una de ellas sale sobrando."[41]

Figura 7.1
Modelo clásico de la toma de decisiones



Los modelos clásico y administrativo de la toma de decisiones hacen evidentes muchas de las suposiciones, las complejidades y los errores que afectan esta actividad. Esos modelos ayudan a revelar los factores que los gerentes y todos aquellos que toman decisiones deben tener presentes para mejorar la calidad de su toma de decisiones. Pero recuerde que los modelos clásico y administrativo sólo son guías que pueden ayudar a los gerentes a comprender el proceso de toma de decisiones. En la vida real, el proceso no suele estar bien delimitado, pero los modelos pueden servir de guía para que el gerente sepa qué hacer.

modelo clásico de toma de decisiones Enfoque preceptivo (obligatorio) en la toma de decisiones basado en la suposición de que quien decide puede identificar y evaluar todas las opciones posibles y sus consecuencias, y elegir racionalmente la línea de acción más apropiada.

decisión óptima Es la decisión más apropiada a la luz de aquello que los gerentes consideran ser las consecuencias futuras óptimas para la organización.

El modelo clásico

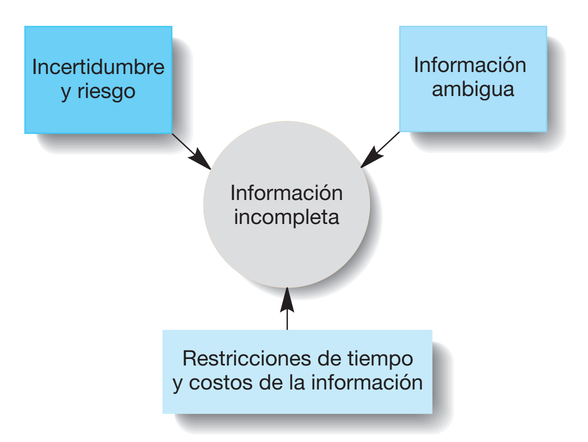
Uno de los primeros modelos de toma de decisiones, el **modelo clásico**, *es preceptivo* (obligatorio), lo que significa que especifica cómo *deberían* tomarse las decisiones. Los gerentes que aplican el modelo clásico hacen una serie de suposiciones simplificadas sobre la naturaleza del proceso de decisión (véase figura 7.1). La premisa del modelo clásico es que una vez que los gerentes reconocen la necesidad de tomar una decisión, deben ser capaces de generar una lista completa de *todas* las opciones y sus consecuencias, y escoger la mejor opción. En otras palabras, el modelo clásico presupone que los gerentes tienen acceso a *toda* la información que necesitan para tomar la **decisión óptima**, que es la más apropiada a la luz de lo que consideran ser las consecuencias futuras óptimas para la organización. Más aún, el modelo clásico presupone que los gerentes pueden enumerar fácilmente sus preferencias para cada opción y clasificarlas en orden ascendente para tomar la decisión óptima.

modelo administrativo Planteamiento de la toma de decisiones que explica por qué es inherentemente incierta y arriesgada, y por qué los gerentes suelen tomar decisiones satisfactorias y no decisiones óptimas.

El modelo administrativo

James March y Herbert Simon discreparon de las suposiciones del modelo clásico de toma de decisiones. En cambio, postularon que en el mundo real los gerentes *no* tienen acceso a toda la información que necesitan para tomar una decisión. Además, señalaron que aun cuando dispusieran de toda la información, muchos gerentes carecerían de la capacidad mental o psicológica para absorberla y evaluarla correctamente. Por ello, March y Simon formularon el **modelo administrativo** de la toma de decisiones para explicar por qué siempre es inherentemente insegura y arriesgada, y por qué los gerentes casi nunca toman decisiones como lo prescribe el modelo clásico. El modelo administrativo se basa en tres conceptos importantes: *racionalidad acotada, información incompleta* y *elección satisfactoria.*

Figura 7.2
Por qué la información es incompleta



RACIONALIDAD ACOTADA March y Simon señalaron que las capacidades de toma de decisión de los seres humanos están acotadas por limitaciones cognitivas, es decir, limitaciones a su capacidad de interpretar, procesar y actuar a partir de la información.[42] Afirmaron que las limitaciones de la inteligencia humana restringen la capacidad de quienes toman decisiones para dictaminar cuál es la decisión óptima. March y Simon acuñaron el término **racionalidad acotada** para describir la situación en que el número de opciones que debe identificar un gerente es tan grande y la información tan vasta, que le resulta difícil siquiera acercarse a la posibilidad de evaluarla antes de tomar una decisión.[43]

racionalidad acotada Limitaciones cognitivas que restringen la capacidad de una persona de interpretar, procesar y actuar con base en la información.

INFORMACIÓN INCOMPLETA Incluso si los gerentes tuvieran una capacidad ilimitada para evaluar la información, no serían capaces de llegar a la decisión óptima porque la información estaría incompleta. La información es incompleta porque en la mayor parte de las situaciones se desconoce la gama completa de todas las decisiones que podrían tomarse y, por otra parte, son inciertas las consecuencias relacionadas con las opciones conocidas.[44] En otras palabras, la información es incompleta debido a los riesgos y a la incertidumbre, la ambigüedad y la falta de tiempo (véase figura 7.2).

RIESGO E INCERTIDUMBRE Como vimos en el capítulo 6, las fuerzas del entorno organizacional no paran de cambiar. El **riesgo** está presente cuando los gerentes conocen los posibles resultados de una determinada línea de acción y pueden asignarles grados de probabilidad. Por ejemplo, los gerentes del sector de la biotecnología saben que las nuevas medicinas tienen 10% de probabilidades de superar las pruebas clínicas avanzadas y 90% de probabilidades de fallarlas. Esos índices de probabilidad reflejan las experiencias con miles de medicinas que se han sometido a las pruebas clínicas avanzadas. Por ello, cuando los gerentes del sector de la biotecnología deciden someter una medicina a esas pruebas, de antemano saben que sólo tiene 10% de probabilidades de éxito, pero al menos tienen cierta información sobre la cual basar su decisión.

riesgo Grado de probabilidad de que ocurran los posibles resultados de una línea de acción.

Cuando hay **incertidumbre**, las probabilidades de lograr resultados alternativos *no pueden* determinarse y los resultados futuros son *desconocidos*. Los gerentes actúan a ciegas. Puesto que *se desconoce* la probabilidad de que ocurra cierto resultado, los gerentes cuentan con poca información para tomar una decisión. Por ejemplo, cuando Apple Computer introdujo su asistente digital personal (ADP) Newton en 1993, los gerentes no tenían idea de las probabilidades de éxito que tendría el lanzamiento de un ADP. Como Apple era el primero en lanzar al mercado ese producto totalmente nuevo, carecía de datos confiables que los gerentes de Apple pudieran usar para calcular la probabilidad de éxito del lanzamiento. La incertidumbre está presente en casi cualquier toma de decisiones gerencial.[45] Aunque el lanzamiento inicial del ADP de Apple fue un desastre debido a problemas tecnológicos, una versión mejorada tuvo excelentes resultados. Ahora bien, aunque Apple haya creado el mercado de los ADP, fue el lanzamiento de productos inalámbricos nuevos y diferentes lo que propició su auge en la década de 2000.

incertidumbre Que no se puede prever.

Como se indica en la siguiente sección, "Un byte de tecnología de la información", una fuente importante de incertidumbre para los altos directivos gerentes es su incapacidad de pronosticar con precisión la demanda futura de productos y servicios.



Un byte de tecnología de la información

Revisión de los planes en Associated Business Systems

Contar con un buen plan de negocios es algo esencial para que los emprendedores puedan conseguir fondos de bancos, socios capitalistas y otras fuentes de financiamiento. Una vez que los emprendedores obtienen los fondos y sus negocios empiezan a operar, por lo general sus planes de negocios sólo se revisan una vez al año como parte de un proceso anual de planeación, a menos que, por supuesto, los emprendedores necesiten fondos adicionales. Esos planes de negocios van cargados de gran incertidumbre, como sucede siempre que uno inicia un negocio y se afana por lograr que salga adelante. No obstante, considerar que un plan de negocios es como un trabajo en vías de ejecución que debe evolucionar casi en forma continua se ha convertido en una bendición para Craig Knouf, fundador, director general y dueño mayoritario de Associated Business Systems (ABS), empresa proveedora de equipo de oficina con sede en Portland, Oregón.[46]

Knouf estima que ha revisado su plan de negocios más de 120 veces desde que fundó ABS en 1997; él se obliga a revisar y, de ser necesario, a enmendar el plan de negocios de ABS una vez al mes, después de consultar a sus siete vicepresidentes. Según el propio Knouf: "Si uno sólo revisa el plan cada trimestre, para cuando uno se percata de haber cometido un error, ya pasaron cinco meses... Uno está perdido y ya no hay forma de revertir los daños."[47] Por supuesto, la razón por la cual los gerentes como Knouf deben repensar continuamente sus decisiones es la incertidumbre inherente a todo lo que hacen. A ese respecto, en los primeros años de ABS, Knouf jamás imaginó que los escáneres habrían de ser una parte tan importante de su negocio. Empero, durante las revisiones mensuales de su plan de negocios, él descubrió que las ventas de equipos de oficina con capacidades de escaneo no dejaban de ir aumentando. Con base en lo que le señalaban esas cifras de ventas, Knouf rápidamente agregó productos con capacidades de escaneo al catálogo de productos de su compañía.[48]



Carl Knouf está consciente de la incertidumbre inherente a los planes y las decisiones por muy buenos que éstos sean.

Es indudable que la habilidad de Knouf para apreciar la incertidumbre inherente a los planes y las decisiones mejor hechos, así como el beneficio de cambiar con frecuencia las líneas de acción en respuesta a la retroalimentación de clientes y del mercado, le han redituado grandes beneficios a su compañía. Desde su fundación en 1997, los ingresos de ABS pasaron de 880 000 dólares a más de 32.5 millones de dólares.[49] ABS apareció en la lista de las empresas privadas de más rápido crecimiento de la revista *INC*, en la lista de las compañías de Oregón de más rápido crecimiento de la revista *Portland Business* y fue una de las empresas de más rápido crecimiento de Oregón durante seis años consecutivos.[50] Incluso los proveedores se han percatado de la habilidad de ABS para mantenerse en contacto con el mercado, brindar un servicio excelente y oportuno a los clientes, y reaccionar de inmediato ante las condiciones cambiantes del mercado.[51] Actualmente, ABS representa a los cuatro principales productores mundiales de tecnología (Hewlett Packard, Canon, Kyocera y Ricoh).[52] Los expertos en administración reconocen que el cuidado que Knouf pone en la planeación tiene mucho sentido empresarial. Como lo señaló Eric Siegel, conferencista de la Wharton Business School y presidente de Siegel Management Consultants, "El mundo gira; las cosas cambian... Lo que uno estipula en un documento el 19 de diciembre no necesariamente sigue siendo apropiado el 19 de enero."[53]

información ambigua Información que puede interpretarse de diferentes maneras, a veces contradictorias.

INFORMACIÓN AMBIGUA La segunda razón por la cual la información es incompleta es que mucha de la documentación con que cuentan los gerentes es **información ambigua**. Su significado no está claro y por ende puede interpretarse de diferentes maneras, a veces contradictorias.[54] Observe la figura 7.3. ¿Ve usted a una joven o a una anciana? De manera similar, a menudo los gerentes interpretan la misma información en forma diferente y toman decisiones basadas en su interpretación personal de la misma.

RESTRICCIONES DE TIEMPO Y COSTOS DE LA INFORMACIÓN La tercera razón por la cual la información es incompleta se debe a que los gerentes no tienen ni el tiempo ni el dinero para ponerse a buscar todas las soluciones posibles y evaluar todas las consecuencias de cada una de ellas. Veamos la situación que enfrenta un gerente de compras de Ford Motor Company que tiene un mes para escoger al proveedor de una parte pequeña de un motor. De entre los miles de posibles proveedores de esa parte, sólo en Estados Unidos hay 20 mil. Debido al poco tiempo con que cuenta, no puede llamar a todos los proveedores para solicitarles sus términos (precio, programa de entregas, etc.). Además, aunque tuviera el tiempo, el costo de recabar toda esa información, incluido el costo de su tiempo, sería prohibitivo.

elección satisfactoria Búsqueda y elección de una respuesta aceptable o satisfactoria para problemas y oportunidades, en vez de intentar tomar la mejor decisión.

ELECCIÓN SATISFACTORIA March y Simon afirman que los gerentes no tratan de descubrir todas las opciones cuando enfrentan una racionalidad acotada, un futuro inseguro, riesgos no cuantificables, una ambigüedad enorme, restricciones de tiempo y costos elevados de la información. En cambio, optan por una estrategia conocida como **elección satisfactoria** y exploran una muestra limitada de todas las opciones potenciales.[55] Cuando los gerentes se sienten satisfechos, buscan y aceptan formas aceptables o satisfactorias de responder a problemas y oportunidades, en vez de intentar tomar la decisión óptima.[56] En el caso del gerente de compras de Ford, por ejemplo, una elección satisfactoria consistiría en preguntar sus términos a un número limitado de proveedores, confiando en que éstos fuesen una muestra representativa de todos los proveedores, y con base en esa información después tomaría su decisión. Aunque esta línea de acción sea razonable desde el punto de vista del gerente de compras, podría dar lugar a que pasara por alto a un proveedor potencialmente superior.

March y Simon señalaron que a menudo la toma de decisiones gerenciales es más arte que ciencia. En el mundo real, los gerentes deben confiar en su intuición y buen juicio para tomar la decisión que les parezca la mejor ante la incertidumbre y la ambigüedad.[57] Además, a menudo la toma de decisiones gerenciales es inmediata ya que los gerentes recurren a su experiencia y sentido común para tomar decisiones cruciales, aunque sólo cuenten con información incompleta. Aun cuando ese enfoque no tiene nada de malo, quienes toman decisio-

Figura 7.3

Información ambigua: ¿joven o anciana?



nes deben tener presente que el juicio humano a menudo es falible. Por lo mismo, a veces hasta los mejores gerentes acaban tomando decisiones muy malas.[58]

Etapas del proceso de toma de decisiones

Otros investigadores tomaron como base la obra de March y Simon para elaborar un modelo progresivo del proceso de toma de decisiones y de los problemas y dificultades que los gerentes enfrentan en cada paso. Quizá la mejor manera de presentar el modelo sea examinando la toma de decisiones no programadas que Scott McNealy tuvo que tomar en el mundo real en un momento decisivo de la historia de Sun Microsystems.

OA2 Describir los seis pasos que deben seguir los gerentes para tomar las mejores decisiones, y explicar cómo los prejuicios cognitivos pueden inducir a los gerentes a tomar malas decisiones.

A comienzos de agosto de 1985, Scott McNealy, director general de Sun Microsystems[59] (fabricante de hardware y software para estaciones de trabajo y enfocado en soluciones en red) tuvo que decidir si debía proceder con el lanzamiento de su nueva estación de trabajo Carrera, programado para el 10 de septiembre. Los directivos de Sun habían fijado esa fecha nueve meses antes, cuando el plan de desarrollo de Carrera se propuso por primera vez. McNealy sabía que les tomaría al menos un mes prepararse para el lanzamiento del 10 de septiembre y también que no podía postergar la decisión.

Los clientes esperaban el nuevo equipo y McNealy quería ser el primero en ofrecer una estación de trabajo que aprovechara el poderoso microprocesador de 16 megahercios 68020 de Motorola. Esa oportunidad haría que Sun adquiriera una ventaja significativa sobre Apollo, su rival más importante en el mercado de las estaciones de trabajo. Sin embargo, McNealy sabía que comprometerse para llevar a cabo el lanzamiento el 10 de septiembre era arriesgado. Motorola había tenido problemas de producción con su microprocesador 68020 de 16 megahercios y no podía garantizar a Sun un aprovisionamiento continuo de estos chips. Además, el software del sistema operativo aún no estaba totalmente depurado.

Si Sun lanzaba la estación de trabajo Carrera el 10 de septiembre, la compañía tendría que embarcar algunas máquinas con un software que no funcionaba del todo bien, era propenso a que el sistema se cayera y que debía utilizar el microprocesador de Motorola 68020 de 12 megahercios, menos poderoso que la versión de 16 megahercios.[60] Desde luego, Sun podría actualizar después el microprocesador y el software del sistema operativo en las máquinas adquiridas por los primeros compradores, pero la reputación de la compañía quedaría en entredicho. Por otra parte, si Sun no proseguía con el lanzamiento de septiembre, perdería una gran oportunidad.[61] En ese sector se rumoraba que Apollo iba a lanzar su nuevo equipo en diciembre.

Era evidente que Scott McNealy debía tomar una decisión difícil. Tenía que decidir rápidamente si lanzaba la estación de trabajo Carrera, pero no disponía de todos los datos. Por ejemplo, no sabía si los problemas del microprocesador y el sistema operativo estarían resueltos antes del 10 de septiembre. Tampoco sabía si Apollo iba a lanzar su nuevo equipo competidor en diciembre. No obstante, no podía esperar a dilucidar esos datos: tenía que tomar una decisión. Más adelante veremos qué decidió.

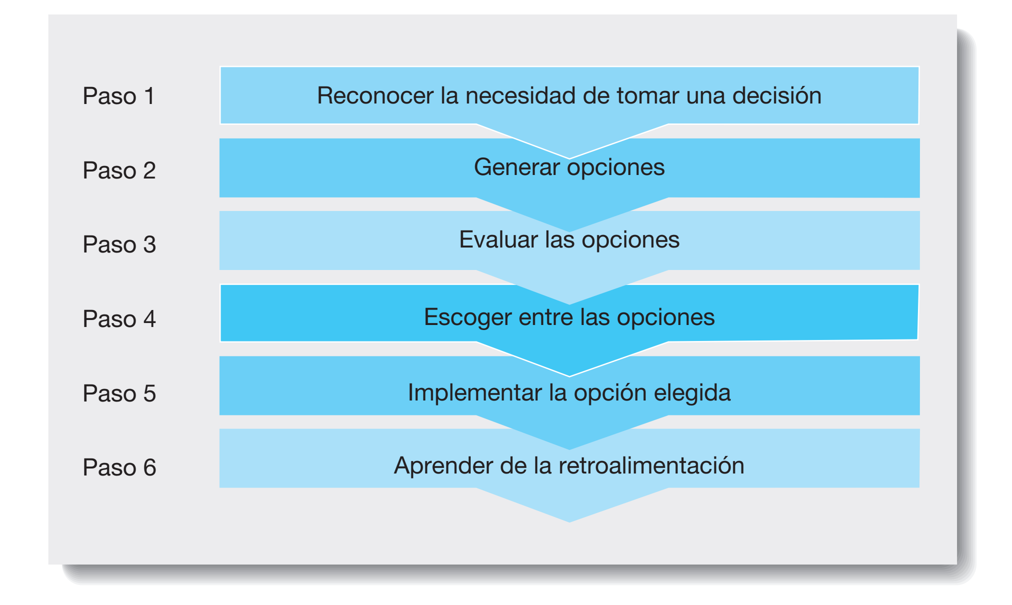
Muchos son los gerentes que deben tomar decisiones importantes con información incompleta y enfrentan disyuntivas semejantes a las de McNealy. Para tomar una buena decisión, los gerentes deben, de manera deliberada, seguir seis pasos (véase figura 7.4),[62] mismos que vamos a analizar en el resto de esta sección.

Reconocer la necesidad de tomar una decisión

El primer paso del proceso de toma de decisiones consiste en reconocer la necesidad de tomar una decisión. Scott McNealy reconoció esa necesidad y de que debía tomarla rápidamente.

Algunos estímulos suelen despertar la conciencia de que es preciso tomar una decisión. Estos estímulos a menudo se manifiestan debido a que cambios en el entorno organizacional dan lugar a nuevas oportunidades y amenazas. Eso fue lo que ocurrió en Sun Microsystems. La fecha de lanzamiento del 10 de septiembre se fijó cuando parecía que sería fácil conseguir los chips de Motorola. Después, con el suministro de chips en duda y sin haber depurado totalmente el software del sistema, Sun estaba en peligro de no cumplir con su fecha programada de lanzamiento.

Figura 7.4
Los seis pasos de la toma de decisiones



Los estímulos que disparan una toma de decisiones pueden provenir tanto de acciones internas de los gerentes en la organización como de cambios en el entorno externo.[63] Una organización posee un cúmulo de aptitudes, competencias y recursos en sus empleados y en departamentos como marketing, producción e investigación y desarrollo. Los gerentes que persiguen activamente las oportunidades de aprovechar esas capacidades crean la necesidad de tomar decisiones. Por ello, los gerentes pueden tomar la iniciativa o sólo reaccionar al reconocer la necesidad de tomar una decisión, pero lo importante es que deben reconocer que existe y responder a ella de manera oportuna y apropiada.[64]

Generar opciones

Después de reconocer la necesidad de tomar una decisión, los gerentes deben implementar un conjunto de posibles líneas de acción viables en respuesta a una oportunidad o una amenaza. Los expertos en administración consideran que una de las razones por las cuales a veces los gerentes toman malas decisiones es debido a su incapacidad para generar y analizar diversas opciones.[65] En el caso de la decisión de Sun Microsystems, las opciones parecían claras: proseguir con el lanzamiento del 10 de septiembre o retrasarlo hasta que la estación Carrera estuviera totalmente lista para su lanzamiento al mercado. Sin embargo, con frecuencia las opciones no son tan obvias ni tan claramente definidas.

Un problema importante radica en que a los gerentes puede resultarles difícil encontrar soluciones alternativas para problemas específicos. Quizá algunos de ellos están acostumbrados a ver el mundo desde un solo punto de vista: tienen una determinada “actitud mental gerencial”. Al igual que Olsen de Digital, a muchos gerentes se les dificulta ver los problemas desde un punto de vista nuevo y diverso. De acuerdo con Peter Senge, autor de exitosas obras sobre administración de empresas, todos estamos atrapados por nuestros modelos mentales personales del mundo, nuestras ideas acerca de lo que es importante y de cómo funciona el mundo.[66] La generación de opciones creativas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades puede obligarnos a dejar de lado nuestras actitudes mentales existentes y a desarrollar otras nuevas, lo que por lo general es difícil de hacer.

La importancia de que los gerentes dejen de lado sus modelos mentales del mundo y generen opciones creativas se refleja en el creciente interés por las obras de escritores como Peter Senge y Edward de Bono, que han popularizado técnicas para estimular la solución de problemas y el pensamiento creativo entre los gerentes.[67] Más adelante analizaremos con todo detalle los importantes temas del aprendizaje organizacional y la creatividad en las mismas.

Evaluar las opciones

Cuando los gerentes han generado un conjunto de opciones, deben evaluar las ventajas y desventajas de cada una.[68] La clave de una buena evaluación de las opciones está en definir exactamente la oportunidad o la amenaza y después en estipular los criterios que *debieran* influir en la selección de las opciones para responder al problema o la oportunidad. Una razón de las malas decisiones es que a menudo los gerentes no especifican los criterios importantes para llegar a una decisión.[69] En general, los buenos gerentes aplican cuatro criterios para evaluar las ventajas y desventajas de las líneas de acción (véase figura 7.5):

1. *Legalidad:* los gerentes deben confirmar que una línea de acción posible es legal y que no va a infringir leyes nacionales e internacionales ni reglamentos gubernamentales.

2. *Ética:* los gerentes deben asegurarse de que una posible línea de acción es moral y que no va a lesionar inútilmente a algún grupo de interés. Muchas de las decisiones que toman los gerentes pueden ayudar a un grupo de interés, pero perjudicar a otro (véase capítulo 3). Al analizar las líneas de acción opcionales, los gerentes deben tener muy presentes los efectos potenciales de sus decisiones.

3. *Viabilidad económica:* los gerentes deben decidir si las opciones son económicamente viables, es decir, si pueden llevarse a cabo dadas las metas de desempeño de la organización. Por lo regular, los gerentes realizan un análisis de costo-beneficio de las diversas opciones para determinar cuál tendrá la mayor rentabilidad financiera neta.

4. *Factibilidad:* los gerentes deben decidir si cuentan con las capacidades y los recursos requeridos para llevar a cabo la opción en cuestión y deben asegurarse de que ésta no vaya a poner en peligro la consecución de otras metas de la organización. A primera vista, una opción podría parecer económicamente superior a las demás, pero si los gerentes se dan cuenta de que podría poner en riesgo otros proyectos importantes, tendrían que decidir que a fin de cuentas no es una opción factible.

Figura 7.5
Criterios generales para evaluar posibles líneas de acción



Con gran frecuencia, un gerente debe tomar en cuenta esos cuatro criterios al mismo tiempo. Scott McNealy encuadró muy bien el problema que enfrentaba Sun Microsystems. La pregunta clave era si debían seguir adelante con la fecha de lanzamiento del 10 de septiembre. Dos criterios importantes afectaban la elección de McNealy: la necesidad de embarcar un equipo que estuviera lo más "completo" posible (criterio de *factibilidad*) y la necesidad de llegar al mercado antes que Apollo con una nueva estación de trabajo (criterio de *viabilidad económica*). Esos dos criterios entraban en conflicto. El primero daba a entender que el lanzamiento debía retrasarse; el segundo, que el lanzamiento debía seguir adelante. La decisión final de McNealy se basó en la importancia relativa que asignó a esos dos criterios. De hecho, Sun Microsystems siguió adelante con el lanzamiento del 10 de septiembre, lo que da a entender que McNealy consideró que la necesidad de llegar al mercado antes que Apollo era el criterio más importante.

Algunas de las peores decisiones gerenciales se remontan a una mala evaluación de las opciones, como la decisión de lanzar el transbordador espacial *Challenger*, de la que ya hablamos. En ese caso, el deseo de los gerentes de la NASA y de Morton Thiokol de hacer patente ante el público el éxito del programa espacial estadounidense a fin de garantizarse los fondos para el futuro (*viabilidad económica*) entraba en conflicto con la necesidad de garantizar la seguridad de los astronautas (*ética*). Los gerentes juzgaron que el criterio económico era más importante y decidieron lanzar el trasbordador espacial a pesar de las preguntas sin responder acerca de la seguridad. Lo peor de todo es que algunos de los problemas de la toma de decisiones que provocaron la tragedia del *Challenger* también ocasionaron la pérdida del *Columbia* en 2003, 17 años después, cuando murieron los siete astronautas que iban en él.[70] Tanto en el desastre del *Challenger* como en el del *Columbia*, antes de sus respectivos lanzamientos ya se había puesto en duda su seguridad; empero, los aspectos de seguridad pasaron a segundo término ante los presupuestos, la viabilidad económica y los programas; al parecer, los altos funcionarios encargados de tomar las decisiones pasaron por alto o menospreciaron las advertencias de los expertos técnicos importantes y desalentaron que se hablara con la verdad.[71] En vez de hacer de la seguridad la prioridad número uno, dio la impresión de que a los tomadores de decisiones les preocupó más cumplir el programa y apegarse al presupuesto.[72]

Escoger entre las opciones

Después de evaluar atentamente el paquete de posibles soluciones, el siguiente paso consiste en clasificar las opciones (usando los criterios enunciados en la sección anterior) y tomar una decisión. Al clasificar las opciones, los gerentes deben asegurarse de que *toda* la información disponible se concentre en el problema o el asunto en cuestión. Ahora bien, como se desprende del caso de Sun Microsystems, identificar toda la información *pertinente* para una decisión no significa que el gerente cuente con información *completa*; por lo regular, la información es incompleta.

Quizá algo más grave que la existencia de información incompleta es la tendencia a menudo documentada de los gerentes a hacer caso omiso de información crucial, incluso si la tienen. Más adelante analizaremos detalladamente esta tendencia cuando estudiemos el funcionamiento de los prejuicios cognitivos y del pensamiento en grupo.

Implementar la opción elegida

Luego de tomar una decisión y elegir una opción, se debe implementar y se deben tomar muchas decisiones subsecuentes y relacionadas. Después de elegir —por ejemplo, crear una nueva línea de ropa para dama— miles de decisiones subsecuentes deben tomarse para llevarla a cabo. Esas decisiones se relacionan con la contratación de diseñadores de moda, la compra de telas, la búsqueda de fabricantes de alta calidad y la firma de los contratos con las tiendas de ropa para vender la nueva línea.

Aun cuando la necesidad de tomar decisiones subsecuentes para implementar la línea de acción escogida aunque parezca evidente, muchos gerentes toman una decisión y después dejan de actuar sobre ella, lo que equivale a no tomar decisión alguna. Para asegurarse de que una decisión se implemente, los altos directivos deben asignar a los gerentes de nivel medio la responsabilidad de tomar las decisiones de seguimiento que se requieran para alcanzar la meta. Deben otorgar a esos gerentes de nivel medio los recursos suficientes para alcanzar la meta, y deben responsabilizarlos de su desempeño. Si los gerentes de nivel medio logran implementar con éxito la decisión, se les debe recompensar; si fallan, deben ser sancionados.

Aprender de la retroalimentación

El último paso del proceso de toma de decisiones es aprender de la retroalimentación. Los gerentes eficaces siempre realizan un análisis retrospectivo para descubrir qué pueden aprender de los éxitos y los fracasos pasados.[73] Los gerentes que no evalúan los resultados de sus decisiones no aprenden de la experiencia, sino que se estancan y tienden a cometer los mismos errores una y otra vez.[74] Para evitar este problema, los gerentes deben establecer un procedimiento formal con el que puedan aprender de los resultados de decisiones anteriores. El procedimiento debe incluir estos pasos:

1. Comparar lo que realmente ocurrió con lo que se esperaba que ocurriera como resultado de la decisión.
2. Analizar por qué no se cumplieron las expectativas de la decisión.
3. Derivar líneas de acción que ayuden a la toma de decisiones en el futuro.

Los gerentes que siempre se esfuerzan por aprender de sus errores y éxitos del pasado suelen mejorar continuamente las decisiones que toman. Es mucho lo que puede aprenderse cuando se evalúan los resultados de las decisiones, y esa evaluación puede generar enormes beneficios.



La administración desde dentro

Toma de decisiones y aprendizaje por retroalimentación en GarageTek

La toma de decisiones es un reto constante para Marc Shuman, fundador y presidente de GarageTek, empresa con sede en Syosset, Nueva York.[75] Desde que fundó su compañía hace menos de 12 años, ha enfrentado ese reto una y otra vez, reconociendo cada ocasión en que ha tenido que tomar una decisión y aprendiendo de la retroalimentación que le aportan sus decisiones anteriores.

Schuman trabajaba con su padre en un pequeño negocio, diseñando y construyendo los interiores de tiendas departamentales, cuando creó e instaló una serie de paneles murales con anaqueles flexibles para que una tienda exhibiera su mercancía. Cuando se dio cuenta de que algunos de sus empleados se pusieron a utilizar ese mismo concepto en sus casas para ordenar todas las cosas viejas e inútiles que tenían en sus sótanos y sus garajes, él reconoció que estaba ante la oportunidad potencial de iniciar un negocio nuevo, GarageTek, diseñando e instalando sistemas a la medida para organizar y maximizar la capacidad de almacenamiento y aprovechamiento del espacio sobrante de los garajes de las casas.[76]



Marc Shuman, fundador de GarageTek, reconoce cuándo deben tomarse decisiones y aprende de la retroalimentación que recibe de sus decisiones anteriores.

Schuman decidió patentar su idea, temiendo que a otros emprendedores pudiera ocurrírseles esa misma idea y que la competencia estuviera a la vuelta de la esquina.[77] En sólo tres años, GarageTek ya contaba con 57 franquicias en 33 estados que le generaban unos 12 millones de dólares en ingresos. Y si bien eso parecía ser una envidiable señal de éxito, Schuman estaba consciente de que aunque muchas de las franquicias tenían éxito, otras experimentaban graves problemas. Con la ayuda de una empresa de consultoría, Shuman y los gerentes de su oficina matriz se propusieron

investigar y saber por qué algunas de las franquicias fallaban. Recopilaron información detallada sobre cada franquicia, como el mercado que atendían, sus estrategias de precios, costos, talento gerencial e inversión en la franquicia. Con esa información, Shuman se enteró que, de las franquicias con problemas, algunas tenían menores niveles de inversión de capital como respaldo y otras no eran administradas por los dueños.[78]

Shuman aprendió de esa experiencia. Ahora aplica nuevos criterios para decidir si acepta a nuevos franquiciatarios, lo cual le permite asegurarse de que sus inversiones en tiempo y dinero den lugar a una franquicia exitosa.[79] Shuman también decidió brindar a sus nuevos franquiciatarios más capacitación y apoyo que en el pasado. Ahora los nuevos franquiciatarios reciben dos semanas de capacitación en la oficina matriz, así como asistencia en ventas, marketing y operaciones en sus propias oficinas, un manual de capacitación en varios tomos, un paquete de ventas y marketing, y acceso a las bases de datos y la intranet de GarageTek. Los franquiciatarios aprenden unos de otros por medio de teleconferencias mensuales y de reuniones regionales y nacionales. De cualquier modo, para Shuman tomar decisiones y aprender de las anteriores sigue siendo un desafío continuo; y dice: "Esta labor nunca termina."[80]

Prejuicios cognoscitivos y toma de decisiones

En la década de 1970, los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky propusieron que como todos los tomadores de decisiones están sujetos a una racionalidad acotada, tienden a emplear **métodos heurísticos**, o sea, reglas empíricas que simplifican el proceso de tomar decisiones.[81] Kahneman y Tversky afirmaron que las reglas empíricas a menudo son útiles porque ayudan a los tomadores de decisiones a darle sentido a información compleja, incierta y ambigua. No obstante, a veces el uso de métodos heurísticos puede dar lugar a errores sistemáticos en la forma en que los tomadores de decisiones procesan la información sobre opciones y toman sus decisiones. Los **errores sistemáticos** son errores que las personas cometen una y otra vez y que se traducen en malas decisiones. Por su parte, los prejuicios cognoscitivos hacen que gerentes por demás capaces tomen malas decisiones.[82] Cuatro fuentes de prejuicios que pueden perjudicar la forma en que los gerentes toman decisiones son las hipótesis previas, la representatividad, la ilusión de control y el compromiso agravado (véase figura 7.6).

método heurístico Reglas empíricas que simplifican la toma de decisiones.

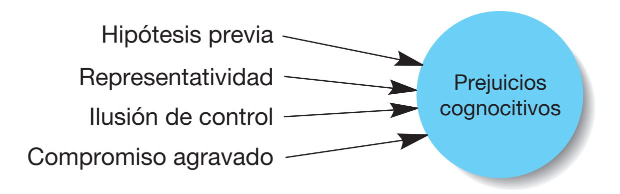
errores sistemáticos Errores que se cometen una y otra vez, y dan como resultado malas decisiones.

Prejuicio de la hipótesis previa

Los tomadores de decisiones que tienen firmes creencias previas sobre la relación entre dos variables suelen tomar malas decisiones basándose en esas creencias, *aunque se les presenten evidencias de que sus creencias están equivocadas*. Con ello, son víctimas del **prejuicio de la hipótesis previa**. Además, los tomadores de decisiones tienden a buscar y usar información que sea congruente con sus creencias previas y a hacer caso omiso de aquella que las contradiga.

prejuicio de la hipótesis previa Prejuicio cognoscitivo resultado de la tendencia a basar las decisiones en firmes creencias previas, aunque la evidencia muestre que esas creencias están equivocadas.

Figura 7.6
Fuentes de prejuicios cognoscitivos a nivel del individuo y del grupo



prejuicio de la representatividad Prejuicio cognoscitivo resultado de la tendencia a generalizar indebidamente a partir de una muestra pequeña, de un solo suceso o episodio experimentado

Prejuicio de la representatividad

Muchos tomadores de decisiones generalizan indebidamente a partir de una muestra pequeña o incluso de un solo caso o episodio experimentado. Un ejemplo interesante del **prejuicio de la representatividad** ocurrió al terminar la Segunda Guerra Mundial, cuando Seawell Avery, director general de Montgomery Ward, dio carpetazo a los planes de expansión nacional con que su compañía pensaba enfrentar la competencia de Sears, porque estaba convencido que después de la guerra ocurriría una depresión. Avery fundaba su opinión en la Gran Depresión que se presentó después de la Primera Guerra Mundial. Sin embargo, no hubo tal segunda Gran Depresión y la mala decisión de Avery dio pie a que Sears se alzara como la primera cadena de tiendas minoristas del país. El error de Avery consistió en generalizar a partir de la experiencia posterior a la Primera Guerra Mundial y presuponer que "después de las guerras siempre hay depresiones".

ilusión del control Fuente de prejuicios cognoscitivos resultado de la tendencia a sobrestimar la capacidad que se tiene para controlar actividades y sucesos.

compromiso agravado Fuente de prejuicios cognoscitivos resultado de la tendencia a comprometer recursos adicionales a un proyecto, incluso ante la evidencia de que ese proyecto está fallando.

Ilusión de control

Otros errores de la toma de decisiones se deben a la **ilusión del control**, o sea, la tendencia de los tomadores de decisiones a sobrestimar su capacidad de controlar actividades y sucesos. Los ejecutivos de alto nivel son muy proclives a este prejuicio. Por haberse abierto paso hasta la cima de una organización, suelen tener un sentido exagerado de su valía y confían demasiado en su capacidad de salir adelante y controlar los acontecimientos.[83] La ilusión del control lleva a los gerentes a sobrestimar las probabilidades de un resultado favorable y, por consiguiente, a tomar decisiones inapropiadas. Por ejemplo, Nissan era controlada por Katsuji Kawamata, un director autocrático que pensaba que tenía la capacidad para dirigir esa compañía automotriz él solo. Tomaba todas las decisiones, algunas de las cuales se tradujeron en errores espectaculares, incluido el cambio de nombre de Datsun a Nissan.

Compromiso agravado

Después de haber dedicado muchos recursos a una línea de acción, algunos gerentes le dedican aún más *aunque estén recibiendo retroalimentación de que el proyecto está fracasando*.[84] Al parecer, los sentimientos de responsabilidad personal por un proyecto falsean el análisis de quienes toman las decisiones y los llevan a este **compromiso agravado**: deciden aumentar su inversión de tiempo y dinero en una línea de acción e ignoran las evidencias de que es ilegal, inmoral, que no tiene viabilidad económica y que además no es factible (véase figura 7.5). Muchas veces, la decisión más apropiada sería acabar con sus pérdidas y retirarse.



El desafortunado despegue del trasbordador espacial *Challenger* en 1986.

Un trágico ejemplo de hasta dónde puede llevar un compromiso agravado fue el desastre del *Challenger*. Al parecer, los gerentes de la NASA y de Morton Thiokol estaban tan urgidos por cumplir con las fechas del programa de los trasbordadores que hicieron caso omiso o desestimaron toda evidencia que lo hubiera retrasado. Así fue como desatendieron la información que presentaron dos ingenieros de Thiokol en la que advertían la falla de un anillo en clima frío, y el transbordador fue lanzado aquel gélido día de enero de 1986.

Otro ejemplo de compromiso agravado ocurrió durante las décadas de 1960 y 1970, cuando grandes acererías estadounidenses respondieron a la competencia de bajo costo de fundiciones pequeñas y acererías extranjeras aumentando sus inversiones en las instalaciones que poseían, y cuya tecnología ya era obsoleta, en vez de invertir en nueva tecnología de punta.[85] Esa decisión fue irracional porque la inversión en tecnología obsoleta nunca les permitiría abatir sus costos y competir con éxito. De manera similar, los altos ejecutivos excesivamente optimistas de Lucent Technologies agravaron su compromiso de crecimiento y se entregaron a prácticas como dar

descuentos y préstamos a los proveedores que al final de cuentas dañaron el desempeño de la organización.[86]

Cuídese de sus prejuicios

¿Cómo pueden los gerentes evitar los efectos negativos de los prejuicios cognoscitivos y mejorar sus capacidades de toma de decisiones y solución de problemas? Los gerentes deben ser conscientes de los prejuicios y sus efectos, y deben identificar su estilo personal en la toma de decisiones.[87] Una forma útil para que los gerentes analicen su estilo de tomar decisiones consiste en examinar dos decisiones recientes: una que les haya salido bien y otra que les haya salido mal. Los expertos en la solución de problemas recomiendan que los gerentes determinen primero cuánto tiempo dedicaron a cada uno de los pasos de la toma de decisiones (como recopilar información para identificar las ventajas y desventajas de las opciones o clasificar estas últimas) para asegurarse de haber invertido el tiempo suficiente en cada paso.[88]

Otra técnica recomendada para examinar el estilo de toma de decisiones consiste en que los gerentes enumeren los criterios que suelen usar para evaluar las opciones —los métodos heurísticos (reglas empíricas) que suelen usar, sus prejuicios personales y demás— y que, a continuación, evalúen en forma objetiva la conveniencia de todos esos factores.

Es probable que muchos gerentes tengan dificultades para identificar sus prejuicios y tendencias personales, por lo que es aconsejable que analicen a fondo sus premisas trabajando con otros gerentes para que queden al descubierto los puntos débiles de su estilo de toma de decisiones. En este contexto cobra importancia el tema de la toma de decisiones en grupo.

Toma de decisiones en grupo

OA3 Identificar las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo, y describir las técnicas que pueden mejorarla.

Muchas de las decisiones importantes de las organizaciones, quizá la mayor parte de ellas, son tomadas por grupos o equipos de gerentes, más que por individuos. La toma de decisiones en grupo es mejor que la individual en varios aspectos. Cuando los gerentes trabajan en equipo para tomar decisiones y resolver problemas, es menor la probabilidad de que su elección de las opciones se vea afectada por los prejuicios y los errores que acabamos de analizar. Esa metodología les permite aprovechar la combinación acumulada de habilidades, competencias y conocimientos de los integrantes del grupo y por ende mejorar su capacidad de generar opciones viables y de tomar buenas decisiones. La toma de decisiones en grupo también permite a los gerentes procesar más información y corregirse errores entre sí. Además, en la fase de implantación todos los gerentes afectados por las decisiones aceptan cooperar. Cuando un grupo de gerentes toma una decisión (a diferencia de cuando el jefe máximo toma una decisión y la impone a los gerentes subordinados), aumenta la probabilidad de que la decisión se implemente con éxito. (En el capítulo 13 veremos cómo se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones.)

La toma de decisiones en grupo tiene algunas desventajas potenciales. A menudo los grupos tardan mucho más que los individuos en tomar decisiones. Lograr que dos o más gerentes se pongan de acuerdo acerca de la misma solución puede ser difícil debido a que sus intereses y preferencias difieren. Además, al igual que en la toma de decisiones individual, los prejuicios pueden debilitar la toma de decisiones en grupo. Una fuente importante de prejuicios de grupo es el *pensamiento grupal.*

Los peligros del pensamiento grupal

pensamiento grupal Esquema de una toma de decisiones equivocada y tendenciosa que se da en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con todo cuidado la información pertinente para una decisión.

El pensamiento grupal es un esquema de una toma de decisiones equivocada y tendenciosa que se da en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con todo cuidado información pertinente para una decisión.[89] Cuando los gerentes se ven sometidos al pensamiento grupal, juntos se embarcan en una línea de acción sin establecer los criterios apropiados para evaluar las opciones. Por lo regular, el grupo toma partido por un gerente central, como el director general, y por la línea de acción que éste defiende. Los integrantes del grupo se comprometen ciegamente con esa línea de acción, sin evaluar sus méritos. Con frecuencia el compromiso se basa en una evaluación emocional, más que objetiva, de la línea de acción óptima.

La decisión tomada por el presidente Kennedy y sus consejeros de llevar a cabo la desafortunada invasión de Bahía de Cochinos, Cuba, en 1962, las decisiones tomadas por el presidente Johnson y sus consejeros de 1964 a 1967 de escalar la guerra en Vietnam, la decisión tomada por el presidente Nixon y sus consejeros en 1972 de ocultar el allanamiento de Watergate, así como la decisión tomada por la NASA y Morton Thiokol en 1986 de lanzar el desafortunado trasbordador *Challenger*, sufrieron la influencia del pensamiento grupal. A la postre, quienes toman decisiones presas del pensamiento grupal a menudo se sorprenden de que el proceso de toma de decisiones y sus resultados hayan tenido tantas fallas.

Cuando se da el pensamiento grupal, las presiones por lograr el acuerdo y la armonía del grupo tienen el efecto no deliberado de que los individuos desistan de plantear asuntos que vayan contra la opinión de la mayoría. Por ejemplo, cuando los gerentes de la NASA y Morton Thiokol cayeron víctimas del pensamiento grupal, unos a otros se convencieron de que todo estaba bien y de que no era necesario retrasar el lanzamiento del trasbordador espacial *Challenger*.

La defensa del diablo y la indagación dialéctica

La existencia de los prejuicios cognoscitivos y del pensamiento grupal plantea la pregunta de cómo mejorar la calidad de la toma de decisiones en grupo e individual para que los gerentes tomen decisiones realistas y basadas en una evaluación exhaustiva de las opciones. Dos técnicas reconocidas por contrarrestar el pensamiento grupal y los prejuicios cognoscitivos son la defensa del diablo y la indagación dialéctica (véase figura 7.7).[90]

defensa del diablo Análisis crítico de una opción favorecida que se lleva a cabo en respuesta a las impugnaciones de un integrante del grupo que, desempeñando el papel de abogado del diablo, defiende opciones poco aceptadas u opuestas sólo por argumentar.

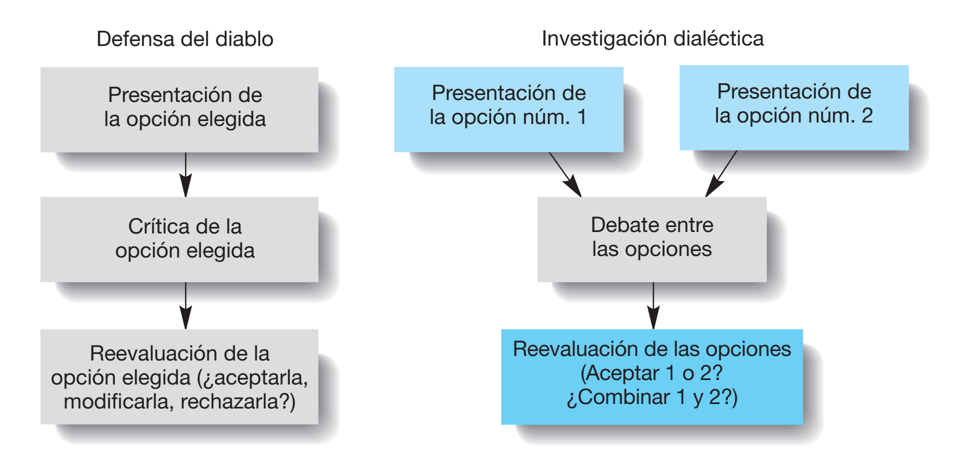
investigación dialéctica Análisis crítico de dos opciones preferidas para encontrar otra aún mejor que la organización acepte.

La defensa del diablo es un análisis crítico de la alternativa favorecida para comprobar sus ventajas y desventajas antes de implementarla.[91] Por lo general, un miembro del grupo de toma de decisiones representa el papel de abogado del diablo que critica e impugna la forma en que el grupo evalúa las opciones y escoge una y no otras. La defensa del diablo tiene el propósito de identificar todas las razones que a fin de cuentas pudieran hacer inaceptable la opción favorecida. De ese modo, quienes toman las decisiones cobran conciencia de los peligros potenciales de las líneas de acción recomendadas.

La investigación dialéctica va un paso más allá. A dos grupos de gerentes se asigna la solución de un problema y cada grupo es responsable de evaluar las opciones y de escoger una de ellas.[92] Los directivos de alto nivel escuchan a cada grupo presentar su opción preferida y después cada grupo critica la posición del otro. Durante ese debate, los directivos de alto nivel objetan las posiciones de ambos grupos para descubrir los problemas y peligros potenciales de sus soluciones. La finalidad es encontrar una alternativa aún mejor que la organización acepte.

Tanto la defensa del diablo como la investigación dialéctica contrarrestan los efectos de los prejuicios cognoscitivos y del pensamiento grupal.[93] En la práctica, la defensa del diablo es

Figura 7.7
Defensa del diablo e investigación dialéctica



quizá el método más fácil de aplicar, porque a los gerentes les exige menos tiempo y esfuerzo que la investigación dialéctica.

Diversidad entre los tomadores de decisiones

Otra forma de mejorar la toma de decisiones en grupo consiste en fomentar la diversidad de los grupos que toman las decisiones (véase capítulo 4).[94] Reunir a gerentes de los dos sexos y de diversos orígenes étnicos, nacionalidades y de funciones diferentes amplía la gama de las experiencias vividas y las opiniones a que pueden acudir los integrantes del grupo para generar, evaluar y escoger opciones. Además, los grupos diversos a veces son menos proclives al pensamiento grupal porque sus integrantes ya difieren entre ellos y están menos sujetos a toda presión en favor de la homogeneidad.

Aprendizaje y creatividad organizacional

La calidad de la toma de decisiones gerenciales depende en última instancia de las respuestas innovadoras a las oportunidades y las amenazas. ¿Cómo pueden los gerentes aumentar su habilidad para tomar decisiones no programadas, decisiones que les permitan adaptarse a sus ámbitos de operaciones, modificarlos e incluso alterarlos drásticamente para poder incrementar continuamente el desempeño organizacional? La respuesta está en fomentar el aprendizaje organizacional.[95]

OA4 Explicar la forma en que el aprendizaje organizacional y la creatividad pueden ayudar a los gerentes a mejorar sus decisiones.

El **aprendizaje organizacional** es el proceso por el cual los gerentes tratan de mejorar el deseo y las aptitudes de sus empleados de comprender y administrar la organización y su ámbito de operaciones, para que puedan tomar decisiones que mejoren continuamente la eficacia organizacional.[96] Una **organización que aprende** es aquella en que los gerentes tratan de maximizar las aptitudes de los individuos y los grupos para que piensen y sean creativos, y de esa forma maximizar la posibilidad de que se dé el aprendizaje organizacional. En el centro del aprendizaje organizacional está la **creatividad**, es decir, la capacidad de un tomador de decisiones para descubrir ideas originales y novedosas que lleven a líneas de acción viables y factibles. El fomento de la creatividad entre los gerentes es una preocupación organizacional tan apremiante que muchas organizaciones contratan a expertos para que las ayuden a implementar programas para capacitar a sus gerentes en el arte del pensamiento creativo y la solución de problemas.

aprendizaje organizacional Proceso por el cual los gerentes tratan de mejorar el deseo y las aptitudes de sus empleados de comprender y administrar la organización y su ámbito de operaciones.

organización que aprende Es aquella en que los gerentes tratan de maximizar las aptitudes de individuos y grupos para pensar y ser creativos y así maximizar la posibilidad de que se dé el aprendizaje organizacional.

creatividad Capacidad de un tomador de decisiones para descubrir ideas originales y novedosas que den lugar a líneas de acción viables y factibles.

Cómo instaurar una organización que aprende

¿Cómo logran los gerentes crear una organización que aprende? El teórico en educación Peter Senge identificó cinco principios para crear una organización que aprende (véase figura 7.8):[97]

1. Para que se dé una organización que aprende, los directivos de alto nivel deben permitir que cada persona de la organización adquiera un sentido de *maestría personal*. Los gerentes deben facultar a los empleados y permitirles que experimenten, creen y exploren lo que quieran.
2. Para que sus empleados obtengan esa maestría personal, las organizaciones deben alentarlos a que desarrollen y usen *modelos mentales complejos* —formas sofisticadas de pensar que los inciten a encontrar mejores o nuevos métodos para realizar un trabajo—, para que profundicen su comprensión de lo que requiere una actividad determinada. En este sentido, Senge alega que los gerentes deben alentar a los empleados a que le tomen gusto a experimentar y correr riesgos.[98]
3. Los gerentes deben hacer todo lo que puedan para fomentar la creatividad en grupo. Senge piensa que el *aprendizaje en equipo* (el que se da en un grupo o equipo) es más importante que el individual para aumentar el aprendizaje organizacional. Señala que las decisiones más importantes se toman en unidades secundarias, como grupos, funciones y divisiones.

Figura 7.8
Principios de Senge para crear una organización que aprende



4. Los gerentes deben recalcar la importancia de *crear una visión compartida*, un modelo mental común del que se valgan todos los miembros de la organización para enmarcar problemas y oportunidades.
5. Los gerentes deben fomentar el *pensamiento sistémico* (un concepto tomado de la teoría de los sistemas, que se vio en el capítulo 2). Senge subraya que para crear una organización que aprende los gerentes deben reconocer los efectos de un plano del aprendizaje sobre otro. Así, por ejemplo, no tiene mucho sentido crear equipos para facilitar el aprendizaje en equipo si los gerentes no dan los pasos para brindar a los empleados la libertad para que adquieran un sentimiento de maestría personal.

Para crear una organización que aprende es necesario que los gerentes cambien radicalmente sus premisas gerenciales. La instauración de una organización que aprende no es algo fácil ni rápido. Senge ha trabajado con Ford Motor Company para que sus gerentes la conviertan en una organización que aprende. ¿Qué pretende Ford lograr con ello? La alta dirección considera que, para competir, Ford debe mejorar la capacidad de sus integrantes para ser creativos y tomen las decisiones correctas.

Es cada vez más frecuente que se pida a los gerentes que fomenten el aprendizaje organizacional mundial. Por ejemplo, los gerentes de Wal-Mart aprovechan las lecciones aprendidas de sus fracasos y éxitos en un país, para promover el aprendizaje organizacional mundial en los muchos países en que opera hoy en día. Por ejemplo, cuando Wal-Mart entró en Malasia, estaba convencida de que los clientes responderían a su esquema de "un solo lugar para comprarlo todo". Sin embargo, descubrió que a los malayos les gusta la experiencia social de comprar en un mercado o bazar y no la eficiencia impersonal de la tienda Wal-Mart normal. Así fue como Wal-Mart aprendió la importancia de diseñar la disposición de las tiendas de una manera que atraiga específicamente a los clientes de cada país en que opera.

Ahora, cuando Wal-Mart adquiere y opera una cadena de tiendas en otro país, como la cadena ASDA británica, se esfuerza por conservar lo que los clientes valoran del mercado local, al tiempo que aprovecha todo su aprendizaje organizacional acumulado. Por ejemplo, Wal-Mart mejoró la tecnología de la información que ASDA utilizaba para el control de los inventarios y el registro de las ventas en las tiendas, y la integró a sus operaciones de compras mundiales, lo que hizo posible que esa cadena pague menos por ciertos productos, los venda más barato y, en general, aumente significativamente las ventas. Al mismo tiempo, Wal-Mart facultó a los gerentes locales de ASDA para que administren las tiendas. Como lo señaló el presidente de ASDA: "Ésta sigue siendo esencialmente una empresa británica por la manera en que funciona a diario". [99] Está claro que el aprendizaje organizacional mundial es crucial para compañías como Wal-Mart, que cuentan con operaciones significativas en muchos países.

Cómo fomentar la creatividad individual

Las investigaciones dan a entender que cuando se cumplen ciertas condiciones, es más probable que los gerentes sean creativos. A las personas se les debe dar la oportunidad y la libertad para generar ideas nuevas.[100] La creatividad disminuye cuando los gerentes ven por encima del hombro de sus empleados talentosos y tratan de "apresurar" una solución creativa. ¿Cómo

se sentiría si su jefe le dijera que tiene una semana para concebir la idea de un producto nuevo que le gane a la competencia? La creatividad se da cuando los empleados tienen la oportunidad de experimentar, correr riesgos, cometer errores y aprender de ellos. Los empleados no deben temer que se les vean con desdén o ser castigados por ideas que en un principio puedan parecer extravagantes, porque a veces esas mismas ideas culminan en productos y servicios verdaderamente innovadores.[101] Las compañías altamente creativas, como Google, Apple y Facebook, son bien conocidas por el alto grado de libertad que otorgan a sus gerentes y empleados para que experimenten y desarrollen bienes y servicios innovadores.[102]

Cuando los gerentes hayan generado opciones, la creatividad se podrá fomentar brindándoles retroalimentación constructiva para que sepan cuán bien lo están haciendo. Las ideas que no parezcan llevar a alguna parte pueden eliminarse y las energías creativas enfocarse en otras direcciones. Las ideas que luzcan prometedoras pueden promoverse y también se puede obtener la ayuda de otros gerentes.[103]

Los altos directivos también deben recalcar la importancia de buscar soluciones opcionales y debe recompensar ostensiblemente a los empleados que conciban ideas creativas. Ser creativo puede resultar una actividad exigente y estresante. Los empleados que consideran que están trabajando en asuntos importantes y cruciales se sienten motivados para esforzarse tanto como lo exige la creatividad. A las personas creativas les gusta recibir el reconocimiento de los demás y las organizaciones innovadoras tienen muchas clases de ceremonias y premios para reconocer a los empleados creativos.

Cómo fomentar la creatividad de los grupos

Para alentar la creatividad en el nivel de los grupos, las organizaciones pueden recurrir a ciertas técnicas de solución de problemas en grupo que fomentan las ideas creativas y las soluciones innovadoras. Esas técnicas también pueden usarse para impedir el pensamiento grupal y para ayudar a que los gerentes descubran prejuicios. Aquí veremos tres técnicas para la toma de decisiones en grupo: *lluvia de ideas, técnica nominal en grupo y técnica de Delfos.*



Los empleados de esta agencia de publicidad realizan una sesión de lluvia de ideas. La lluvia de ideas puede usarse para generar muchas ideas y soluciones para los problemas.

LLUVIA DE IDEAS La *lluvia de ideas* es una técnica para la solución de problemas en grupo en la cual los gerentes se reúnen para generar y debatir toda una gama de opciones de entre las cuales acaban decidiéndose por una de ellas.[104] En general, de 5 a 15 gerentes se reúnen en una sesión a puerta cerrada y proceden como sigue:

- Un gerente ofrece una descripción general del problema que el grupo va a atender.
- Los integrantes del grupo exponen sus ideas y plantean líneas de acción distintas
- Al presentar cada alternativa a los integrantes del grupo no se les permite criticarlas: todos se guardan sus opiniones hasta haber oído todas las ideas. Un miembro del grupo anota las opciones en un rotafolios.
- Se motiva a los miembros del grupo a ser tan innovadores y radicales como puedan. Todo se vale, y cuantas más ideas se propongan, mejor. Además, se invita a los integrantes a "aprovechar" las sugerencias de los demás para mejorarlas o plantear otras similares.
- Una vez generadas todas las alternativas, los miembros del grupo debaten las ventajas y desventajas de cada una y redactan una breve lista selecta de las mejores.

bloqueo de la producción Pérdida de productividad en las sesiones de lluvia de ideas, debida a la naturaleza carente de estructura de esa técnica.

La lluvia de ideas es muy útil para algunas situaciones de solución de problemas; por ejemplo, cuando los gerentes tratan de encontrar un nombre nuevo para un perfume o para un modelo de automóvil. Pero a veces los individuos por sí solos pueden generar más alternativas. La razón principal de que se pierda productividad durante una lluvia de ideas parece ser el **bloqueo de la producción**, que se da porque los integrantes de un grupo no siempre pueden, al mismo tiempo, entender el sentido de todas las alternativas generadas, pensar en otras y recordar lo que estaban pensando.[105]

técnica nominal en grupo Técnica de toma de decisiones conforme a la cual los integrantes del grupo escriben sus ideas y soluciones, luego las leen a todo el grupo y, por último, analizan y clasifican juntos todas las alternativas presentadas.

técnica de Delfos Técnica para la toma de decisiones según la cual los integrantes del grupo no se reúnen personalmente, sino que responden por escrito a las preguntas que les hace el líder del grupo.

emprendedor Individuo que descubre oportunidades y decide cómo movilizar los recursos necesarios para producir bienes y servicios nuevos y mejorados.

emprendedor social Individuo que persigue iniciativas y oportunidades, y moviliza los recursos para atender problemas y necesidades sociales a fin de mejorar a la sociedad y el bienestar mediante soluciones creativas.

TÉCNICA NOMINAL EN GRUPO Para evitar el bloqueo de la producción, a menudo se recurre a la **técnica nominal en grupo**, que es una forma más estructurada de generar alternativas por escrito y da a cada gerente más tiempo y posibilidades de dar con soluciones potenciales. La técnica nominal en grupo es particularmente útil cuando el problema es polémico y cuando se espera que varios gerentes defiendan líneas de acción distintas. En general, un grupo pequeño de gerentes se reúne en una sesión a puerta cerrada y siguen este procedimiento:

- Un gerente esboza el problema que se atenderá y concede 30 o 40 minutos para que los asistentes trabajen por su cuenta y escriban sus ideas y soluciones. Los insta a que sean innovadores.
- Los gerentes se alternan para leer sus soluciones al grupo. Un gerente escribe las alternativas en un rotafolios. No se permiten las críticas ni las evaluaciones de las opciones hasta no haberlas leído todas.
- Se discuten las alternativas, una por una, en el orden en que fueron propuestas. Los miembros del grupo pueden hacer preguntas para aclarar la información y cuestionar las mismas para descubrir sus ventajas y desventajas.
- Después de haber analizado las alternativas, cada miembro las clasifica según sus preferencias y se escoge la que reciba la mayor calificación.[106]

TÉCNICA DE DELFOS Tanto la técnica nominal en grupo como la lluvia de ideas requieren que los gerentes se reúnan para generar ideas creativas y resolver juntos un problema. ¿Qué pasa si los gerentes se encuentran en ciudades distintas o en diversas partes del mundo y no pueden reunirse personalmente? Las videoconferencias son un medio para reunir a gerentes alejados en una sesión de lluvia de ideas. Otro es el uso de la **técnica de Delfos**, un enfoque por escrito para la solución creativa de los problemas.[107] La técnica de Delfos funciona así:

- El jefe del grupo redacta un enunciado del problema y una serie de preguntas para que los gerentes participantes las respondan.
- El cuestionario se envía a los gerentes y a expertos departamentales que más sepan del asunto. Se les pide que generen soluciones y que devuelvan el cuestionario al líder del grupo.
- Un equipo de directivos de alto nivel registra y resume las respuestas. Los resultados se devuelven a los participantes, con preguntas adicionales para que las respondan antes de que se tome una decisión.
- El proceso se repite hasta que se alcanza un consenso y se hace evidente la línea de acción más conveniente.

Espíritu emprendedor y creatividad

OA5 Describir la forma en que los gerentes pueden alentar y fomentar el espíritu emprendedor para crear una organización de estudio, y diferenciar entre emprendedores e *intrapreneurs* (emprendedores dentro de las organizaciones).

Los **emprendedores** son individuos que descubren oportunidades y deciden cómo movilizar los recursos necesarios para producir bienes y servicios nuevos y mejorados. Los emprendedores toman todas las decisiones de planeación, organización, dirección y control que se requieren para iniciar nuevas sociedades de negocios. Por ello, los emprendedores son una fuente importante de creatividad para el mundo organizacional. Esas personas son los David Filo y Jerry Yang (fundadores de Yahoo!) del mundo, que amasan grandes fortunas cuando sus negocios triunfan, o se suman a los millones de personas que inician nuevas sociedades de negocios sólo para perder su dinero al fracasar. Aunque se calcula que 80% de los pequeños negocios fracasa durante sus primeros tres a cinco años de existencia, también se calcula que 38% de los hombres y 50% de las mujeres que conforman la fuerza laboral de hoy quisieran iniciar sus propias compañías.[108]

Por su parte, los **emprendedores sociales** son individuos que persiguen iniciativas y oportunidades para atender problemas y necesidades sociales a fin de mejorar la sociedad y el bienestar, como reducir la pobreza, disminuir el analfabetismo, proteger el medio ambiente natural o reducir la drogadicción.[109] Los emprendedores sociales buscan movilizar recursos para resolver problemas sociales mediante soluciones creativas.[110]

Como se señala en la siguiente sección "Ética en acción", aun cuando los emprendedores sociales a menudo enfrentan innumerables dificultades para recaudar los fondos que les permitan financiar sus iniciativas, sus opciones van en aumento.



Ética en acción



Retos y oportunidades en Pymes

Cómo conseguir fondos para hacer el bien

Por lo general, a los socios capitalistas, que aportan fondos para que los emprendedores inicien sus negocios, les interesa obtener un buen rendimiento sobre su inversión y no tener que esperar mucho tiempo para ello, mientras que, por su parte, los bancos esperan que los emprendedores les muestren un buen expediente de éxitos anteriores para poder prestarles. Para los emprendedores sociales, eso puede convertir en un verdadero reto la recaudación de fondos para sus nuevas empresas, dado que el logro de sus metas sociales es de extrema importancia. Por fortuna, un creciente número de fondos para empresas sociales buscan invertir en compañías enfocadas en metas sociales.[111]

World of Good es una empresa recién creada del área de la Bahía de San Francisco que abre oportunidades para miles de productores del mundo en desarrollo, ayudándolos a incorporar sus productos a la corriente principal del mercado de consumo. Por medio de su red de más de 1 200 establecimientos minoristas, de su línea de productos (Original Good) y de su nuevo mercado en línea para los productos People-Positive y Eco-Positive (www.worldofgood.com), World of Good pretende crear una red mundial de emprendedores en el sector informal, basada en su acceso directo a los mercados de gran escala y habilitada por el uso de normas éticas de salarios.



Priya Haji, fundadora de World of Good, Inc.

Cuando Priya Haji, cofundadora y directora general de la compañía, se puso a buscar fondos para su empresa, tuvo que desechar a los bancos tradicionales porque no les interesaba debido a que ella no contaba con un historial con tres años de éxitos que la respaldara.[112] "Para ellos no tenía sentido", dice Haji. "Existe una demanda inducida por los consumidores para este tipo de productos éticos, pero los mercados de deuda no lo entienden." Por ello, Haji recurrió a los prestamistas sociales y, en 2006, concertó un acuerdo con tres de ellos: RSF Social Finance, Root Capital y Shared Interest, cada uno de los cuales insistió en que las compañías de la cartera mantuvieran sus misiones sociales conforme crecieran.[113] Sus inversiones resultaron rentables: la compañía ha duplicado sus ingresos año tras año desde entonces.

Cuando Charlie Crystle buscó financiamiento para Mission Research, la nueva empresa social de la que es cofundador y que abastece con software para la recaudación de fondos a empresas no lucrativas, los inversores tradicionales cuestionaron algunas de las prácticas de Misión, como la de regalar el software a empresas no lucrativas con presupuestos anuales inferiores a 25 000 dólares, a pesar de que estaba iniciando un negocio enfocado, de inicio, a vender a empresas no lucrativas.[114] Crystle obtuvo un financiamiento de 300 000 dólares por parte de Underdog Ventures a cambio de 5% de participación en acciones de la compañía. A diferencia de otras empresas de capital de riesgo que tratan de vender sus acciones de las nuevas compañías a los 5 a 7 años de iniciadas, Underdog acepta esperar hasta 7 y 8 años, y también obliga a las compañías en las que invierte que le soliciten su aprobación en caso de que quieran cambiar su misión social.[115]

World of Good y Mission Research han tenido un crecimiento sustancial en sus ingresos desde que recibieron fondos de inversores sociales.[116] Pero igualmente importante es el hecho de que también están alcanzando sus metas sociales, razón primordial por la cual fueron fundadas. Como lo señala Crystle: "Me enfoco en hacer crecer mi negocio y hacer crecer sus ingresos... Pero ésa no es la razón por la cual me levanto cada mañana y voy a trabajar."[117]

Muchos gerentes, científicos e investigadores empleados por compañías se dedican a actividades empresariales y son una fuente importante de creatividad organizacional. Participan en la innovación y el desarrollo de productos nuevos y mejorados, así como en idear formas de producirlos, como lo veremos con más detalle en el capítulo 9. Esos empleados descubren oportunidades para hacer mejoras cuánticas o incrementales a los productos y son responsables de administrar el proceso de desarrollo de los productos. Esos individuos se conocen como ***intrapreneurs*** (emprendedores dentro de las organizaciones), para distinguirlos de los emprendedores que inician sus propios negocios. No obstante, en general el espíritu emprendedor implica la toma de decisiones creativas que aporten a los clientes bienes y servicios nuevos o mejorados.

intrapreneur (emprendedor dentro de la empresa) Gerente, científico o investigador que labora en una organización y detecta oportunidades para desarrollar productos nuevos o mejorados y mejores formas para producirlos.

Existe una relación interesante entre los emprendedores y los *intrapreneurs*. Muchos gerentes con el talento de un *intrapreneur* se resienten cuando sus superiores deciden no apoyar ni financiar sus ideas o las labores de desarrollo de nuevos productos que dichos gerentes consideran que tendrían éxito. ¿Qué hacen los gerentes *intrapreneurs* cuando sienten que no consiguen nada? Por lo general deciden abandonar la organización en que trabajan para ¡iniciar sus propias compañías y aprovechar sus ideas de nuevos productos! En otras palabras, los *intrapreneurs* se vuelven emprendedores y fundan compañías que a menudo compiten contra las compañías a las que dejan. Para no perder a esos individuos, los directivos de alto nivel deben encontrar formas de facilitar el espíritu emprendedor de sus empleados más creativos. En lo que queda de esta sección vamos a analizar temas relacionados con la promoción de un exitoso espíritu emprendedor tanto en organizaciones nuevas como en las ya existentes.

Espíritu emprendedor y nuevas sociedades

El hecho de que un número importante de emprendedores hayan sido *intrapreneurs* frustrados nos señala cuáles son las características personales de los individuos proclives a iniciar una empresa nueva y a cargar con toda la incertidumbre y los riesgos que conlleva ser un emprendedor.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES Los emprendedores suelen poseer un conjunto específico de características de personalidad que analizamos en el capítulo 4. Primero, suelen tener un fuerte rasgo de personalidad conocido como *apertura a la experiencia*, o sea que están predispuestos a ser originales, estar abiertos a una amplia gama de estímulos, ser temerarios y correr riesgos. Los emprendedores también suelen tener un *locus interno de control* que los lleva a considerar que ellos son responsables de lo que les ocurre y que sus acciones conllevan resultados importantes, como el éxito o el fracaso de un negocio nuevo. Por su parte, las personas con un locus externo de control son muy poco propensas a dejar un puesto seguro en una organización para asumir los riesgos relacionados con una nueva empresa.


Los *intrapreneurs* son una fuente importante de creatividad organizacional.

Los emprendedores suelen tener un alto nivel de *autoestima* y se sienten competentes y capaces de encargarse de casi todas las situaciones, incluso del estrés y la incertidumbre que implica iniciar una nueva empresa arriesgada. Los emprendedores también suelen tener una alta *necesidad de logro* y tienen un fuerte afán de llevar a cabo tareas estimulantes y de alcanzar altas normas de excelencia personal.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y ADMINISTRACIÓN Puesto que los emprendedores están predispuestos a llevar a cabo actividades que en alguna forma son aventuradas y arriesgadas, ¿en qué formas pueden las personas involucrarse en esas aventuras empresariales? Una de ellas consiste en iniciar un negocio desde cero. Aprovechando las ventajas de la moderna tecnología de la información, muchas personas inician empresas de forma individual. El número total de personas que trabajan en una oficina pequeña o en su casa supera los 40 millones y cada año más de medio millón de nuevos empresarios solitarios se agrega a los más de 29 millones que ya existen.

Cuando las personas que se lanzan a solas tienen éxito, con frecuencia necesitan contratar a otras que les ayuden a operar su negocio. Michael Dell, por ejemplo, empezó su negocio de computadoras siendo un estudiante de bachillerato y unas cuantas semanas después ya había contratado a varias personas para que lo ayudaran a ensamblar computadoras con los componentes que compraba a sus proveedores. A partir de su empresa en solitario surgió Dell Computer, uno de los mayores fabricantes de computadoras personales del mundo en la actualidad.

espíritu emprendedor
Movilización de recursos para aprovechar una oportunidad para brindar a los clientes bienes y servicios nuevos o mejorados.

Algunos emprendedores, iniciadores de negocios, a menudo tienen dificultades para decidir la forma de administrar su organización a medida que ésta crece; tener **espíritu emprendedor** no es lo mismo que administrar. La administración abarca todas las decisiones relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de los recursos. El espíritu emprendedor permite advertir una oportunidad para satisfacer la necesidad de un cliente y después decidir cómo encontrar y usar recursos para elaborar un producto o servicio que satisfaga esa necesidad. Una vez que un emprendedor logra producir algo que los clientes quieren, el espíritu emprendedor debe ceder su lugar a la administración, porque la necesidad apremiante se transforma en la de proveer el producto con eficiencia y eficacia. Con frecuencia, un emprendedor fundador carece de las aptitudes, la paciencia y la experiencia para iniciarse en el difícil y desafiante mundo de la administración. A algunos emprendedores les resulta muy difícil delegar su autoridad porque temen poner en riesgo su empresa si permiten que otros la dirijan. Por lo mismo, se sobrecargan de trabajo y la calidad de su toma de decisiones decae. Otros emprendedores carecen de los conocimientos precisos que se necesitan para establecer sistemas de información y una tecnología de vanguardia, o para establecer los procedimientos operativos que son vitales para aumentar la eficiencia de los sistemas de producción de sus organizaciones. Por ello, tener éxito es mucho más que crear un producto nuevo; un emprendedor debe contratar a gerentes que puedan crear un sistema operativo que permita sobrevivir y prosperar a la empresa de reciente creación.

Espíritu emprendedor dentro de la organización y aprendizaje organizacional

La intensidad de la competencia actual, en especial conformada por compañías pequeñas y ágiles, hace que resulte sumamente importante para las grandes organizaciones establecidas que promuevan y alienten el espíritu emprendedor dentro de la organización con el fin de que incrementen el nivel de la innovación y del aprendizaje organizacional. Como lo vimos antes, una organización que aprende insta a todos sus empleados a que identifiquen oportunidades y resuelvan problemas, a fin de habilitar a la organización para que experimente, mejore y aumente sus habilidades para proporcionar a los clientes bienes y servicios novedosos y mejorados. Cuanto mayor sea el nivel del espíritu emprendedor dentro de la organización, mayor será el nivel del aprendizaje y de la innovación. ¿Cómo pueden las organizaciones fomentar el aprendizaje organizacional y el espíritu emprendedor dentro de la empresa?

padrino de producto
Gerente que se "apropia" de un proyecto y le brinda el liderazgo y la visión que lleva a un producto de la etapa de idea al consumidor final.

PADRINOS DE PRODUCTOS Una forma de promover el espíritu emprendedor dentro de la organización consiste en instar a un gerente a que asuma el papel de **padrino de un producto**, es decir, que se "apropie" de un proyecto y le brinde el liderazgo y la visión que lleve a ese producto de la etapa de idea hasta el consumidor final. 3M, una compañía reconocida por sus esfuerzos para fomentar el espíritu emprendedor dentro de la organización, insta a todos sus gerentes a que se conviertan en padrinos de productos e identifiquen nuevas ideas para productos. El padrino de un producto se convierte en el responsable de desarrollar el plan de negocios para ese producto. Armado con su plan de negocios, el padrino se presenta ante el comité de desarrollo de productos de 3M, un equipo integrado por directivos de alto nivel de 3M que ponen a prueba los puntos fuertes y débiles del plan para decidir si se le deben asignar fondos. Si el plan es aceptado, el padrino del producto asume la responsabilidad de desarrollar el producto.

TRABAJOS SOLAPADOS El concepto de padrino de producto se sustenta en la idea de que cuando los empleados sienten que un proyecto es suyo, se sienten motivados a actuar como emprendedores externos y se esfuerzan al máximo para que el proyecto tenga éxito. El uso de trabajos solapados y divisiones de empresas nuevas también puede fortalecer ese sentimiento de

trabajo solapado Está integrado por *intrapreneurs* que son deliberadamente separados de las operaciones normales de una organización: alentarlos a que dediquen toda su atención al desarrollo de un producto nuevo.

propiedad. Un **trabajo solapado** está integrado por *intrapreneurs* que son deliberadamente separados de las operaciones normales de una organización —por ejemplo, de la cadena normal de mando— para así alentarlos a que dediquen toda su atención al desarrollo de un producto nuevo. La idea es que si esas personas se aíslan, se van a involucrar tan intensamente en un proyecto que el tiempo de desarrollo va a ser relativamente breve y la calidad del producto final mayor. El término ”trabajo solapado” (o *skunkworks*, como se conoce en inglés) se acuñó en la Lockheed Corporation, que integró un equipo de ingenieros para desarrollar una aeronave especial, como el avión espía U2. El secreto bajo el cual operó esa unidad y las especulaciones acerca de sus metas provocaron que los demás empleados lo llamaran “trabajo solapado”.

PREMIOS A LA CREATIVIDAD Para alentar a los gerentes a cargar con la incertidumbre y los riesgos relacionados con la ardua labor del espíritu emprendedor interno, es necesario vincular el desempeño a premios o recompensas. Cada vez más, las compañías recompensan a los *intrapreneurs* con base en los resultados del proceso de desarrollo de sus productos. A los *intrapreneurs* se les conceden bonos cuantiosos si sus proyectos tienen éxito, o se les brindan opciones de suscripción que los pueden convertir en millonarios si el producto se vende bien. Tanto Microsoft como Google, por ejemplo, han convertido a cientos de sus empleados en multimillonarios como resultado de las opciones de suscripción que les otorgaron como parte de su paquete de recompensas. Además de recibir dinero, los *intrapreneurs* triunfadores pueden recibir promociones a los niveles de la alta dirección. La mayoría de los gerentes de 3M, por ejemplo, llegó a la suite ejecutiva debido a su historial de éxitos de su espíritu emprendedor. Las organizaciones deben recompensar en forma equitativa a los *intrapreneurs* si desean evitar que se marchen y se conviertan en emprendedores externos que pudiesen formar una nueva sociedad competidora. Aún así, a menudo eso es lo que hacen los *intrapreneurs*.

Resumen y repaso

OA1 **NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES** Las decisiones programadas son decisiones rutinarias que se toman tan a menudo que los gerentes han formulado reglas que deben seguirse de manera automática. Las decisiones no programadas se toman como respuesta a situaciones inusitadas o novedosas; son decisiones no rutinarias. El modelo clásico de toma de decisiones presupone que los tomadores de decisiones cuentan con información completa, son capaces de procesarla de manera objetiva y racional, y toman decisiones óptimas. March y Simon sostienen que los gerentes tienen una racionalidad acotada, rara vez tienen toda la información que necesitan para tomar decisiones óptimas y, por consiguiente, al decidir les basta y dependen de su intuición y buen juicio al tomar decisiones.

OA2 **PASOS DEL PROCESO DE DECISIÓN** Cuando toman decisiones, los gerentes deben dar estos seis pasos: reconocer la necesidad de tomar una decisión, generar opciones, evaluar las opciones, escoger una de esas opciones, implementar la opción elegida y aprender de la retroalimentación.

OA2 **PREJUICIOS COGNOSCITIVOS Y TOMA DE DECISIONES** La mayor parte de las veces, los gerentes toman decisiones bastante buenas. Sin embargo, de vez en cuando surgen problemas porque el juicio humano puede sufrir los efectos de prejuicios cognoscitivos que dan pie a malas decisiones. Los prejuicios cognoscitivos provienen de errores sistemáticos en la forma en que los tomadores de decisiones procesan la información y toman decisiones. Algunas fuentes de estos errores son las hipótesis previas, la representatividad, la ilusión de control y el compromiso agravado. Los gerentes deben llevar a cabo una auditoría personal de sus decisiones para cobrar conciencia de sus prejuicios y así mejorar su toma de decisiones.

OA3 **TOMA DE DECISIONES EN GRUPO** La toma de decisiones en grupo tiene muchas ventajas, pero también algunas desventajas. Una fuente importante de malas decisiones es el pensamiento grupal. Los tomadores de decisiones que la padecen se lanzan juntos en una línea de acción dudosa sin cuestionar las premisas subyacentes de su decisión. Los gerentes pueden mejorar la calidad de la toma de decisiones en grupo si aplican técnicas como el método de la defensa del diablo y la indagación dialéctica, y si aumentan la diversidad del grupo que toma las decisiones.

OA4 APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD ORGANIZACIONALES El aprendizaje organizacional es el proceso por el cual los gerentes tratan de mejorar el deseo y la capacidad de los empleados de comprender y administrar la organización y su ámbito de operaciones, de modo que puedan tomar decisiones que mejoren continuamente el desempeño organizacional. Los gerentes deben tomar medidas que promuevan el aprendizaje y la creatividad organizacionales tanto en el plano individual como grupal para mejorar la calidad de la toma de decisiones.

OA5 ESPÍRITU EMPRENDEDOR El espíritu emprendedor es la movilización de recursos para aprovechar una oportunidad de brindar a los clientes bienes y servicios nuevos o mejorados. Los emprendedores encuentran nuevas empresas propias. Los *intrapreneurs* trabajan en sus organizaciones y administran el proceso de desarrollo del producto. Las organizaciones deben fomentar el espíritu emprendedor interno porque da lugar al aprendizaje y la innovación organizacionales.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la toma de decisiones programadas y no programadas? [OA1]

2. ¿En qué formas los modelos clásico y administrativo de toma de decisiones ayudan a los gerentes a apreciar las complejidades de la toma de decisiones en el mundo real? [OA1]

3. ¿Por qué a veces gerentes capaces toman malas decisiones? ¿Qué pueden hacer los gerentes individuales para mejorar sus aptitudes en la toma de decisiones? [OA1, 2]

4. ¿En qué grupos es más probable que el pensamiento grupal sea un problema? ¿Cuándo es menos probable que lo sea? ¿Qué medidas pueden tomar los miembros de un grupo para cuidarse del pensamiento grupal? [OA3]

5. ¿En qué consiste el aprendizaje organizacional y cómo pueden fomentarlo los gerentes? [OA4]

6. ¿Cuál es la diferencia entre emprendedor e *intrapreneur*? [OA5]

ACTIVIDADES

7. Pida a un gerente que recuerde la mejor y la peor decisión que haya tomado. Trate de determinar por qué estas decisiones fueron tan buenas o tan malas. [OA1, 2, 3]

8. Piense en una organización de su comunidad local, su universidad o una organización que le sea familiar y que esté teniendo un mal desempeño. Formule preguntas que los gerentes de esa organización deberían formular a sus grupos de interés para obtener de ellos ideas creativas que reviertan el destino de la empresa. [OA4]

Desarrollo de habilidades administrativas [OA1, 2, 4]

¿Cómo toma decisiones?

Escoja una decisión que haya tomado recientemente y que haya tenido consecuencias importantes para usted. Puede ser su decisión sobre en qué universidad estudiar, qué carrera cursar, si aceptó un trabajo de medio tiempo y qué trabajo fue. Con base en el material de este capítulo, analice la forma en que tomó la decisión. En particular:

1. Identifique los criterios que usó, consciente o inconscientemente, para guiar su toma de decisiones.

2. Anote las opciones que tomó en cuenta. ¿Fueron todas las opciones posibles? ¿Hizo caso omiso consciente o inconscientemente de algunas opciones importantes?

3. ¿Con cuánta información contó para cada opción? ¿Tomó su decisión con base en información completa o incompleta?

4. Trate de recordar cómo llegó a su decisión. ¿Se sentó a reflexionar las implicaciones de cada opción o tomó su decisión basándose en su intuición? ¿Recurrió a alguna regla empírica que le ayudara a tomar su decisión?

5. En retrospectiva, ¿cree que la elección de su opción estuvo influida por alguno de los prejuicios cognoscitivos analizados en el capítulo?

6. Después de contestar las cinco preguntas anteriores, ¿cree usted en retrospectiva que tomó una decisión razonable? En caso dado, ¿qué haría para mejorar su habilidad para tomar buenas decisiones en el futuro?

Ética en la administración [OA3]

A veces los grupos toman decisiones radicales, decisiones más arriesgadas o más conservadoras que las que hubieran tomado sus integrantes de haber estado solos. Una explicación de esta tendencia de los grupos a tomar decisiones radicales es la dispersión de la responsabilidad. En un grupo, la responsabilidad de los resultados de una decisión se reparte entre sus integrantes, por lo que cada uno no se siente totalmente responsable. La decisión del grupo es radical porque ningún individuo se responsabiliza de ella totalmente.

Preguntas

1. Por su cuenta o en grupo, piense en las implicaciones éticas de las decisiones radicales que toman los grupos.
2. Cuando se da una toma de decisiones en grupo, ¿debe cada miembro del mismo sentirse plenamente responsable de los resultados de la decisión? ¿Por qué sí o por qué no?

Ejercicio en grupo [OA3, 4]

Lluvia de ideas

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como el vocero que comunicará los resultados a toda la clase cuando se los pida el instructor. Luego analicen la situación siguiente.

Usted y sus socios tratan de decidir qué tipo de restaurante abrir en un conjunto comercial del centro de la ciudad que se acaba de construir. El problema que tienen es que en la ciudad ya hay muchos restaurantes que ofrecen alimentos para todos los gustos y todos los bolsillos. Ustedes cuentan con los recursos para abrir cualquier tipo de restaurante.

Con la técnica de lluvia de ideas, decidan qué tipo de restaurante abrir. Sigan estos pasos:

1. En grupo, dediquen de 5 a 10 minutos a generar ideas sobre aquellos restaurantes que pudieran tener más éxito. Deben ser tan innovadores y creativos como puedan. No critiquen ninguna sugerencia.
2. Nombren a un miembro para que anote las opciones identificadas.
3. Dediquen los siguientes 10 a 15 minutos a debatir las ventajas y desventajas de cada opción. En grupo, traten de llegar a un consenso sobre la opción con más probabilidades de éxito.

Después de tomar su decisión, analicen las ventajas y desventajas del método de la lluvia de ideas y decidan si se dio algún bloqueo en la producción de ideas.

Cuando se los señale el instructor, el vocero se preparará para plantear ante el resto de la clase la decisión de su grupo, lo mismo que sus razones para tomarla.

Exploración en la web [OA4]

Conéctese a www.brainstorming.co.uk. Este sitio contiene “Training on Creativity Techniques” (“Capacitación en técnicas de creatividad”) y “Creativity Puzzles” (“Acertijos de creatividad”). Pase por lo menos media hora en la capacitación o los acertijos. Reflexione en lo que haya aprendido. Con base en lo aprendido, conciba formas concretas en las que podría ser más creativo al pensar y tomar decisiones.

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Usted es un gerente de alto nivel recientemente contratado por una compañía de servicios a campos petrolíferos de Oklahoma para que la ayude a responder de manera más rápida y enérgica a las oportunidades potenciales de su mercado. Su jefe es el director de operaciones, él a su vez depende del director general. Usted lleva ocho meses en el puesto y en ese tiempo ya generó tres iniciativas que analizó con todo cuidado, le parecieron valiosas y se las propuso y justificó al director de operaciones. Éste mostró un interés cauto cuando usted le presentó las propuestas y en cada caso le dijo que las pensaría y las comentaría con el director ejecutivo, porque implicaban recursos considerables. En cada ocasión, su jefe no volvió a hacerle mención de sus propuestas por lo que, después de algunas semanas, usted le preguntó casualmente si tenía noticias de las propuestas. El director de operaciones le dijo que, en cuanto a la primera propuesta: "Pensamos que la idea es buena, pero que no es el momento adecuado. Por ahora vamos a guardarla y la retomaremos el año entrante". En cuanto a la segunda, le dijo: "Mike [el director general] me recordó que ya intentamos eso hace dos años y no fue bien recibido en el mercado. Me sorprendió no haberlo recordado cuando me explicaste la propuesta por primera vez, pero luego me volvió a la mente cuando Mike me lo mencionó". En cuanto a la tercera propuesta, su jefe simplemente le dijo: "No estamos convencidos de que funcione".

Usted considera que las tres iniciativas propuestas son formas viables de aprovechar oportunidades del mercado, pero no puede proceder con una sola de ellas. Además, usted dedicó mucho tiempo a cada propuesta y hasta convenció a otros de que lo apoyaran, hasta que el director general le marcó el alto. Cuando lo entrevistaron para el puesto, tanto el director de operaciones como el director general le dijeron que querían que "alguien de fuera les ayudara a apartarse de los caminos trillados e innovar". Sin embargo, hasta ahora su experiencia ha sido todo lo contrario. ¿Qué va a hacer al respecto?

BusinessWeek

En las noticias [OA1, 2, 4]

El islandés que quiere comprar Saks

Luciendo su impecable traje negro cortado a la medida y su larga cabellera rubia hasta el cuello, Jon Asgeir Johannesson no se parece mucho a un salvaje invasor vikingo. Sin embargo, durante la última década, este islandés de 40 años llevó a cabo conquistas corporativas que serían el orgullo de sus antepasados en su afán por hacer de su Baugur Group el conglomerado de ventas al menudeo de ropa elegante más grande de Gran Bretaña. Y, para que nadie olvide su procedencia, Johannesson colocó la estatua de un vikingo de tres metros de altura en las oficinas de Baugur en Londres. (El efecto se ve suavizado en cierta medida por la guitarra Fender Stratocaster que cuelga a sus espaldas, recuerdo que Johannesson adquirió en el Hard Rock Café de su natal Reykiavik.)

En apenas dos décadas, Johannesson logró que el Baugur Group de su familia dejara de ser un solo supermercado de descuento de los muelles de Reykiavik y se convirtiera en un imperio internacional. Baugur posee acciones en 20 cadenas minoristas, con más de 3 900 establecimientos de ventas en 35 países y ventas totales por unos 19 000 millones de dólares.

Johannesson podría estar a punto de realizar su jugada más audaz en Estados Unidos. En los últimos siete meses, logró adquirir una participación de 8.5% en acciones del minorista de lujo Saks, lo que parece el preludio de una próxima adquisición hostil a gran escala de esa compañía. Aunque las leyes sobre valores prohíben a Johannesson hablar de lo que planea hacer con Saks, él dijo que el mercado estadounidense es atractivo a pesar de los temores de una posible recesión. "Aunque el gasto disminuya 10%, el consumidor [estadounidense] sigue gastando mucho", señaló.

Para que tenga una idea de lo que Johannesson podría hacer en Estados Unidos, vea lo que hizo con House of Fraser de Gran Bretaña. En 2006, Baugur pagó 703 millones de dólares por esa tienda departamental del mercado intermedio y la convirtió en una cadena de 61 establecimientos muy elegantes introduciendo miniboutiques con ropa femenina de su propiedad de los diseñadores Karen Millen y Oasis, así como tiendas de juguetes Hamley's. Eso ayudó a que las ventas de las mismas tiendas Fraser se dispararan 2.4% durante los días festivos, dijo el minorista. Johannesson dice que el modelo "casa de marcas" falta en Estados Unidos. "Creemos que existe la oportunidad de aportar al mercado algo novedoso", añadió.

No será la primera vez que Johannesson cruce el Atlántico. En 2001, Baugur adquirió Bill's Dollar Stores, una cadena de precios bajos de Mississippi que estaba saliendo de la bancarrota. Ese proyecto finalizó cuando Bill's hincó el pico dos años más tarde. "En su momento nos pareció una ganga, pero quizás nunca debió salir del Capítulo 11", dijo Johannesson. "Ahora cuidamos mucho más lo que hacemos."

Saks se adapta mucho mejor al plan de juego habitual de Johannesson: comprar minoristas con una buena administración y potencial internacional. La mayor parte de las transacciones de Baugur son compras hostiles apalancadas en que la compañía adquiere de 40 a 70% de participación, pero deja en su lugar al grupo de dirección. "[Su] estrategia no consiste en quedarse con los activos y venderlos rápido", dijo Jonathan Moore, analista del consultor de minoristas EC Harris

de Londres. "A diferencia de la mayor parte del capital que está a la caza de este sector, ellos ven las cosas a largo plazo."

Los directivos tienen mucha libertad de acción. Johannesson no pierde de vista su enorme cartera con lo que él llama un sistema de "semáforos" que evalúa las marcas por medio de docenas de indicadores del desempeño. Él asigna un color a cada marca: verde si las cosas marchan con suavidad, amarillo para aquellas con problemas potenciales y rojo para las que requieren de atención especial. Y como a él no le agradan las explicaciones largas y tediosas, exige que los informes sean de una página o menos. "Baugur tiene un enfoque asombrosamente práctico", dijo Richard Hyman, director general de Verdict Consulting, un despacho de consultoría a minoristas con sede en Londres.

Nunca en lunes

Johannesson reconoce que su padre fue el creador de ese estilo sencillo de administración y quien le enseñó la mayor parte de lo que sabe sobre ventas al menudeo. De niño, a Johannesson le encantaba seguir a su padre, Johannes Jonsson, en sus recorridos por los supermercados que administraba para una cooperativa de Reykjavik. En el trayecto, él absorbía breves lecciones prácticas como la de nunca cerrar tratos los lunes. (Es de mala suerte, le decía Jonsson.)

Cuando su padre decidió deshacerse de un juego infantil estropeado que había en uno de los supermercados que administraba, Jon de 13 años le preguntó si él podía quedárselo. Muy pronto, el chico arregló el juego —un mono muy grande con un sillín a la espalda— y lo volvió a colocar en la tienda donde estaba. Tres años más tarde, Johannesson compró 20 juegos infantiles más en Alemania y puso en marcha su primer negocio. "Él los instalaba los domingos, y los lunes, con su Toyota Celica casi rozando el suelo por el peso que cargaba, él llevaba las monedas al banco", dice Jonsson.

Cuando perdió su trabajo en la cooperativa en 1988, Jonsson advirtió una oportunidad de sacudir el sector de las ventas al menudeo de Islandia, el cual estaba dominado por un puñado de competidores que cobraban precios como de mafia. Así que reclutó a su hijo de 19 años de edad, que estaba por salir del Colegio Comercial, algo entre bachillerato y universidad. Jonsson logró ventas por unos 110 000 dólares durante el primer mes de operaciones de Bonus, la tienda de abarrotes con precios descontados que abrieron en una bodega alquilada. Bonus hizo más que eso durante su primera semana. Con sólo cinco empleados en un principio, padre e hijo se encontraron descargando mercancías por las mañanas, atendiendo a los clientes por las tardes y llevando las estadísticas de ventas por las noches. "Trabajábamos casi las 24 horas del día", recuerda Johannesson.

Diez años más tarde, Bonus se fusionó con la cadena islandesa de supermercados Hagkaup, y el nombre de la compañía se cambió a Baugur ("anillo de fuerza", en el antiguo idioma vikingo), y sus acciones se pusieron a la venta en la bolsa de valores de Reykiavik. "Fue la visión del padre la que creó la compañía, pero fue el empuje y la ambición de Jon Asgeir los que la convirtieron en un competidor internacional", dijo Sigurjon Arnason, director general de Landsbanki, uno de los bancos más grandes de Islandia. A finales del año pasado, la fusión se tornó personal porque Johannesson se casó con la hija del fundador de Hagkaup.

En 2001, Baugur se adueñó de 20% de Arcadia Group, el minorista de ropa más grande de Gran Bretaña. Pero sus planes para una adquisición hostil de Arcadia se vinieron abajo cuando las autoridades islandesas, basándose en la información de un antiguo socio de negocios resentido, acusaron a Johannesson y a su antiguo director general de irregularidades contables. Johannesson vendió rápidamente sus acciones de Arcadia, logrando una utilidad neta de 200 millones de dólares para Baugur, o sea, un rendimiento equivalente a diez veces su inversión inicial.

Tardó cinco años en solventarlos, pero los problemas legales de Johannesson ya quedaron atrás. El año pasado, todos los cargos habían sido retirados, excepto uno: entregar un estado incorrecto de las cuentas de Baugur a la bolsa de valores. "Me van a dejar libre", dijo Johannesson. Y en 2003, como ya no necesitaba efectivo, Johannesson recuperó la totalidad de las acciones de Baugur. "Todo ese tiempo que uno pasa hablando con los bancos y los inversionistas sobre el precio de las acciones más vale dedicarlo a operar el negocio", dice él.

Johannesson tiene tres residencias: un apartamento de 24 millones de dólares cerca del Grammercy Park de Manhattan, una casa en Londres y otra en Reykiavik. Pero ese personaje que se autoproclama trabajador compulsivo, que recibió numerosas llamadas telefónicas de Baugur durante su luna de miel de dos días en París, tiene poco tiempo para disfrutar de ellas. "Incluso cuando no estoy trabajando", asegura, "nunca dejo de estar pensando en los negocios."

Preguntas para análisis

1. La mayor parte de las decisiones que Jon Johannesson toma como director general del Baugur Group, ¿son decisiones programadas o decisiones no programadas?
2. ¿Cuáles son algunas de las formas en que él reconoce la necesidad de tomar una decisión?
3. ¿Hasta qué grado las decisiones que él toma se caracterizan por riesgo o incertidumbre?
4. ¿En qué forma ha aprendido de la retroalimentación?

Fuente: Kerry Capell, "The Icelander Who Wants Saks," Reproducción de la edición del 11 de febrero de 2008 de *BusinessWeek*, con el debido permiso.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4]

Salvando las diferencias generacionales

Aunque son un par de colegas nacidas con cuatro décadas de diferencia, Penélope Burns y Rinath Benjamin pasan mucho tiempo juntas. Burns, de 68 años, y Benjamin, de 29, son agentes de ventas de la oficina que la agencia de empleo Randstad USA tiene en Manhattan. Se sientan una frente a la otra, a sólo unos centímetros de distancia. Escuchan cada llamada telefónica que hace la otra. Leen cada correo electrónico que manda o recibe la otra. A veces incluso una de ellas completa una frase iniciada por la otra.

Todo eso podrá parecer un poco extraño, pero esa pareja poco convencional forma parte del esfuerzo de Randstad para asegurarse que sus veintitantos empleados —integrantes de esa Generación Y, veleidosa y necesitada de elogios, de la que ya hemos leído tanto— se adapten a la empresa pero, más que nada, duren en ella. Esa compañía holandesa, que está ampliando sus operaciones en Estados Unidos, espera ganarse el corazón, la mente y la lealtad de sus jóvenes empleados aparejándolos con otros mayores y más experimentados. Cada agente de ventas recién ingresado es asignado a trabajar con un compañero hasta que su negocio alcance determinado volumen, lo que suele tardar unos cuantos años. En ese momento, a cada uno se le asigna un nuevo compañero de recién ingreso en la compañía. "Eso convierte el mundo corporativo en algo más personal, abordable", dice Stef Witteveen, director general de Randstad USA. "Es más fácil que los integrantes de la Generación Y se identifiquen con sus puestos. No se ahogan en sus cubículos."

Randstad ha venido aparejando a sus empleados casi desde que se inició en el negocio hace ya casi cuatro décadas. El lema de su fundador era: "Nadie debe estar solo". El objetivo original fue el de impulsar la productividad haciendo que los agentes de ventas compartieran un trabajo e intercambiaran las responsabilidades. Ese sistema se fue afinando con los años y, actualmente, cada semana una de las dos personas sale a la calle a "tocar puertas", mientras que la otra permanece en la oficina entrevistando a empleados potenciales y encargándose del papeleo. La semana siguiente se intercambian los papeles.

Randstad trajo su programa de trabajo en pareja a Estados Unidos a fines de la década de 1990. Pero no fue sino hasta hace dos años, cuando Randstad hubo integrado al personal de las diversas compañías que adquirió, que empezó a reclutar a empleados nuevos. El año pasado contrató a unas 600 personas, 420 de las cuales tenían unos veinte años. Sabiendo que los integrantes de la Generación Y necesitan mucha atención en el lugar de trabajo, los directivos de Randstad imaginaron que si los hacían compartir un trabajo con alguien cuyo éxito dependiera del suyo propio, con toda seguridad obtendrían todo el estímulo que necesitaran. Como lo señaló Belle Rose Ragins, profesora en administración de recursos humanos de la University of Wisconsin de Milwaukee: "El contrato psicológico de los integrantes de la Generación Y es con las relaciones engastadas en la organización y no con la organización en sí."

No se permiten las anotaciones

Por supuesto, Randstad no sólo integra a las parejas y espera que las cosas marchen sobre ruedas. Para empezar, trata de descubrir a quienes puedan trabajar en equipo con otros. Para determinar eso, el departamento de recursos humanos lleva a cabo extensas entrevistas y obliga a los candidatos a convertirse en la sombra de un agente de ventas durante medio día. "Contamos con una serie de preguntas que esperamos que ellos contesten con un 'nosotros' en vez de 'yo'", dice Genia Spencer, gerente de recursos humanos. "Alguien que deba ser reconocido como la estrella, que necesite logro personal y que no le guste compartir eso no funcionará en una unidad. Los compañeros no pueden competir entre ellos." Una pregunta que hace Randstad es: "¿Cuál es tu momento más memorable al estar en un equipo?" Si su respuesta es: 'Cuando anoté el gol del triunfo', eso acaba con el trato", dice Spencer. "Todo lo que atañe a nuestra organización se basa en el equipo y el grupo."

Antes de entrar a Randstad en enero de 2006, Benjamin trabajó como agente de ventas durante seis años para Verizon. Cuando escuchó hablar del programa de parejas de Randstad por primera vez, ella se mostró algo recelosa. "Era totalmente diferente. Yo estaba acostumbrada a ser la responsable de todo", dice. "Aquí estás obligada a ser abierta, a decirlo todo." Pero Burns sabía que podrían trabajar juntas: "La puse a prueba durante su entrevista para averiguar si tenía sentido del humor, si podía hacerle una broma y que ella se diera cuenta de que era para romper el hielo." La mujer mayor es emprendedora y competitiva. Posee una voz fuerte y rasposa que la distingue; en otra época la habrían llamado descarada. Burns es agente de Randstad desde 1998 y, en total, lleva en ese negocio casi veinte años. Benjamin es rápida, directa y segura de sí misma. Es muy buena con el correo electrónico, mandando mensajes de texto y con su BlackBerry.

Una de las cosas que más llama la atención del programa de parejas de Randstad es que ninguno de sus integrantes es "el jefe" y que se espera que ambos se enseñen el uno al otro.

Burns: "La gente cree que yo presido el trabajo. Pero no es así. Ella me enseña tanto como yo le enseño a ella."

Benjamin: "Mantenemos una relación estupenda. Ella es como mi abuela."

Burns: "Una puede volverse cínica después de haber estado tanto tiempo en este negocio como lo he estado yo. Pero ella no me deja serlo."

Benjamin: "Durante nuestra capacitación, aprendemos que somos jefes unos de otros. Mi mayor sobresalto fue que alguien me preguntara

qué hacía todo el tiempo. Ahora ya lo superé."

Poco después de haber empezado a trabajar en Randstad, Benjamin sugirió que empezaran a usar el sistema electrónico de nómina que ofrece Randstad para ahorrarse tiempo y reducir su papeleo. Burns vaciló: Ella llevaba mucho tiempo llenando las hojas de tiempo para el talento (así les dicen a los empleados temporales) y no estaba segura de cómo abordarían la nueva tarea. Pero Benjamín la persuadió de que a fin de cuentas a todos les iba a ser más fácil. "No necesitas llevarme a rastras hacia el futuro; sólo basta que me des un empujoncito", dice Burns. Ahora, cuando alguien no se ha registrado a tiempo, Burns lo llama y le dice: "Rinath dice que debes ingresar tu hoja de tiempo."

Burns, que ya tuvo a otras dos parejas, dice que a menudo los agentes jóvenes son demasiado impacientes. "Quieren hablarles a los clientes acerca de los problemas antes de que tengamos una solución. A veces los nuevos no se dan cuenta de que ésa no es una buena idea." Ella señala que a Benjamin le gusta actuar rápido, pero que no comete ese error. "Ella me dice que respire a fondo", dice Benjamin.

Ésas son relaciones como cualesquiera otras, llenas de promesas pero siempre vulnerables a una disfunción. Y hasta las mejores requieren de mucho mantenimiento. Como lo señala Lucille Santos, agente decana de 61 años de North Haven, Connecticut: "Mis antenas siempre están levantadas." Su pareja actual, Allison Kaplan, tiene 28 años y ése es su primer empleo en una oficina. "Debemos estar seguras de hacer las preguntas exactas y decir las cosas precisas a los clientes y al talento", dice Santos. "Al principio, Allison debe haberse sentido cohibida al tener que decir a los solicitantes que no estaban vestidos apropiadamente. Yo le di unas cuantas sugerencias explícitas y ella aprendió viéndome actuar."

Todo con la debida perspectiva

Santos dice que Kaplan le enseñó a relajarse un poco más en el trabajo. "Pertenezco a la vieja escuela", dice. "Es importante que las personas se den un tiempo para almorzar, pero a veces hasta yo me olvido de cuidar esas cosas. Ella me lo hace ver."

Randstad insta a las personas a que resuelvan los problemas con sus parejas y sólo desbaraten sus equipos cuando la situación se agrave, o sea, cuando uno de los dos sabotee la labor del otro o cuando la productividad de la pareja se vea afectada por los chismes constantes. En esos casos —que la compañía dice que son raros— por lo general el integrante que no coopera es el que abandona la compañía.

Aun así, la habilidad de Randstad para conservar a sus empleados ha mejorado. La compañía solía tener un índice de retención de 50%, el cual es la norma de ese sector. En cambio, el año pasado ese índice aumentó a 60%. "Descubrimos un vínculo evidente entre la pertenencia a una unidad y el sentirse más exitoso y productivo", dice Spencer.

El director general Witteveen, de 44 años, reconoce que algunos gerentes se resisten a tener que adaptarse a las idiosincrasias de la Generación Y. "Es natural pensar: '¿Por qué tengo que hacer todo eso para ellos si nadie hizo algo así para mí?' Uno debe superar todo eso. Uno debe pensar más allá de sus propios sentimientos de equidad. Se trata de mejorar la relación con el empleado." Witteveen dice que él mismo tuvo que aprender a apreciar las preocupaciones de la generación más joven aun cuando él las vive en su casa. "Tengo dos hijos de la Generación Y que hacen gala de todas sus características."

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo contribuye el programa de parejas de Randstad a tomar decisiones eficaces?
2. ¿Cómo podría ayudar a los empleados a generar y evaluar opciones?
3. ¿Cómo podría ayudar a los empleados a escoger opciones y a aprender de la retroalimentación?
4. ¿Cómo podría el programa contribuir al aprendizaje organizacional?

Fuente: Susan Berfield, "Bridging the Generation Gap," Reproducción de la edición del 17 de septiembre de 2007 de *BusinessWeek*, con el debido permiso.

CAPÍTULO 8

El gerente como planificador y estratega







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Identificar los tres pasos del proceso de planeación y explicar la relación entre planeación y estrategia.

OA2 Describir algunas técnicas que los gerentes pueden aprovechar para mejorar el proceso de planeación y así predecir mejor el futuro y movilizar los recursos de la organización para responder a contingencias futuras.

OA3 Distinguir entre las principales clases de estrategias del nivel de negocios y explicar cómo confieren a una organización una ventaja competitiva que puede dar lugar a un desempeño superior.

OA4 Distinguir entre las principales clases de estrategias del nivel corporativo y explicar cómo se emplean para reforzar las estrategias del nivel negocios y la ventaja competitiva de una compañía.

OA5 Describir el vital papel que desempeñan los gerentes en la implementación de estrategias para alcanzar la misión y las metas de una organización.

El reto del administrador

¿Por qué Best Buy supera a Circuit City?

¿Qué hace que sea difícil competir en un sector determinado? En 2008, Best Buy, el principal minorista de artículos electrónicos de Estados Unidos, reportó utilidades crecientes, mientras que Circuit City, el segundo minorista de artículos electrónicos del país, anunció mayores pérdidas.[1] De hecho, a lo largo de la última década las ventas y utilidades de Best Buy aumentaron progresivamente mientras abría más y más tiendas nuevas, en tanto que las ventas y utilidades de Circuit City se hundían. ¿Qué métodos de planeación y de estrategias concibieron los directivos de Best Buy para lograr que su compañía se convirtiera en el líder de ese sector y el minorista en electrónica con el mejor desempeño? Por su parte, ¿en qué se equivocaron los directivos de Circuit City? ¿Cuáles fueron las fallas en su planeación y estrategias que provocaron los problemas que padecen en la actualidad?

En primer lugar, durante la última década la competencia no dejó de aumentar en las ventas al menudeo de productos electrónicos conforme compañías como Wal-Mart y Costco también se dieron a la labor de vender electrónica a precios bajos. Ante una feroz competencia en precios, la compañía que tiene el mejor desempeño es a menudo la más capaz de mantener bajos los costos de operación de sus tiendas, ya sea logrando una alta rotación de sus inventarios o bien teniendo disponibles aquellos productos que más quieren comprar los clientes. A lo largo de los años, los directivos de Best Buy hicieron un excelente trabajo al abastecerse con la gama de PC, televisores de pantalla plana, electrodomésticos



El proceso de planeación rinde frutos a Best Buy (foto superior), cuyas tiendas más grandes y ofertas más variadas atraen a más clientes que Circuit City (foto inferior), cuyas tiendas son más chicas y menos numerosas, y que no logró prever el interés de los clientes por artículos como los productos de Apple y las computadoras de juegos.

y demás productos que mejor satisfacían las necesidades de los clientes, por lo cual éstos suelen acudir primero a Best Buy. Una de sus estrategias igualmente importante consistió en establecer buenas relaciones con los fabricantes de electrónica y, conforme fue prosperando, aprovechó su creciente poder de compra para conseguir precios y condiciones de pago más favorables; eso le permitió bajar constantemente sus precios y arrebatarle cada vez más clientes a Circuit City.

Pero los directivos de Best Buy no sólo formularon estrategias de costos bajos que les dieran una ventaja competitiva sobre Circuit City. Desde un principio, sus directivos aplicaron varias estrategias para diferenciar a Best Buy de Circuit City y así atraer a más clientes. En primer lugar, sus directivos emprendieron una labor extensa de planeación para decidir cuál sería la mejor ubicación de sus tiendas —contaban con unas 2 000 en 2008— y sus ventas en aumento confirman que hicieron un trabajo inmejorable. También decidieron que sus tiendas serían más grandes y mejor diseñadas que las de Circuit City de forma que Best Buy pudiera ofrecer a sus clientes una variedad más amplia de productos electrónicos. En segundo lugar, los directivos decidieron enfocarse en capacitar al personal de ventas a fin de brindar a los clientes un servicio de alta calidad que los ayudara a tomar mejores decisiones de compra.[2] Eso también se reflejó en un aumento en las ventas, en especial en las ventas de PC y TV más caras, porque los vendedores podían explicar a los clientes claramente lo que recibían a cambio de pagar un precio más alto.

Best Buy también implementó nuevas iniciativas para impulsar los ingresos y las utilidades. Al darse cuenta de que el servicio y la instalación de los productos electrónicos generaban altos márgenes de utilidad, adquirieron Geek Squad que ahora proporciona servicio de soporte técnico en las tiendas y a domicilio que ayuda a instalar, reparar o sustituir sus productos por otros mejores. Al reconocer que los productos de precio alto también tienen altos márgenes de utilidad, otra estrategia consistió en dedicar una sección de las tiendas a exhibir productos de lujo que llamaran la atención de los clientes adinerados. En 2007, por ejemplo, logró un acuerdo con Apple para vender en sus tiendas los productos predominantes de esa marca, como sus computadoras Mac y sus nuevos iPods; también ofrece las lujosas computadoras Dell para juegos que tienen grandes márgenes de utilidad. Por último, fue más rápida que Circuit City para establecer operaciones internacionales. Por ejemplo, abrió una nueva cadena de tiendas minoristas de "cinco estrellas" en China que le generó mil millones de dólares en ingresos en 2007, y tampoco tardó mucho en abrir una tienda-portal en línea con bestbuy.com.[3]

En gran medida, los problemas que enfrenta Circuit City en la actualidad son resultado de la mala planeación de sus ejecutivos; fueron lentos en darse cuenta de la rapidez con que Best Buy estaba forjándose una ventaja competitiva y tardaron en aplicar estrategias similares. El resultado fue una pérdida progresiva de clientes y la caída en los ingresos por ventas; también significó que los costos de Circuit City subieran porque sus inventarios permanecían más tiempo en los anaqueles y unas ventas menores significaban que le era más difícil negociar precios favorables con los fabricantes de electrónica. Para intentar recuperarse, Circuit City contrató a un nuevo director general, Phillip Schoonover, quien ha tratado de reestructurar la compañía adoptando estrategias para reducir los costos. Una de sus acciones más controvertidas consistió en despedir a 3 400 vendedores experimentados y sustituirlos por empleados nuevos y más baratos, para ahorrarse unos 35 millones de dólares en costos de operación. Aun cuando esa medida logró grandes ahorros, también se tradujo en un servicio de menor calidad al cliente. También cerró todas las tiendas de la compañía en Canadá, y en Estados Unidos aplicó una nueva estrategia para crear cientos de "City Stores", o sea, tiendas más pequeñas y eficientes que pueden operar a un costo menor. Al mismo tiempo, decidió copiar la Geek Squad y ampliar su muy rentable servicio de instalación a domicilio llamado "Firedog". Éste ha generado 300 millones de dólares en ingresos.

Pero a pesar de todas esas medidas, Circuit City sólo ha estado tratando de recuperarse, por

lo que muchos inversionistas consideran que pocos son los beneficios que van a generar las nuevas estrategias de reposicionamiento de Schoonover porque la compañía siempre va a estar un paso atrás de Best Buy, cuya ventaja competitiva sigue aumentando. Por ello, como sus acciones se estaban intercambiando a los precios más bajos que nunca, los inversionistas se entusiasmaron cuando Blockbuster, que ha estado ocupada en sacar avante su propio negocio de renta de películas, hizo una oferta apenas superior a mil millones de dólares para llevar a cabo una adquisición hostil de Circuit City. Al parecer, la estrategia de Blockbuster es la de crear una enorme cadena de 9 300 tiendas que lo mismo vendan productos electrónicos que renten películas y juegos. No obstante, los analistas se preguntan en qué forma el plan de Blockbuster va a traducirse en estrategias que le permitan reducir sus costos o hacer que los productos electrónicos resulten más atractivos para los clientes, en especial porque sus propias ventas están a la baja en su disputa contra Netflix y porque cada vez más las compras de música y rentas de películas se están llevando a cabo por Internet y no en las tiendas.

De ahí que aún esté por verse la forma en que habrá de desarrollarse la batalla entre Best Buy y Circuit City. En abril de 2008 no había ninguna seguridad de que Blockbuster pudiera apoderarse del control de la compañía, si bien era obvio que Schoonover no tenía intención alguna de deshacerse voluntariamente del control de Circuit City, a menos que fuese obligado a ello por accionistas descontentos.

Presentación

planeación Identificación y selección de metas y líneas de acción apropiadas; es una de las cuatro principales funciones gerenciales.

estrategia Conjunto de decisiones sobre qué metas perseguir, qué acciones emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar las metas.

enunciado de la misión Declaración general del propósito de una organización que identifica sus productos y sus clientes, y distingue a la organización de sus competidores.

Como lo da a entender el caso de apertura, en un entorno competitivo y sujeto a un cambio continuo como el de las ventas al menudeo de productos electrónicos, los gerentes deben evaluar constantemente qué tan bien los productos satisfacen las necesidades de los clientes, y deben realizar una planeación meticulosa y sistemática para descubrir nuevas estrategias que les permitan satisfacer mejor esas necesidades. Este capítulo analiza la función del gerente como planificador y como estratega. En primer lugar, estudiamos la naturaleza y la importancia de la planeación, los tipos de planes que los gerentes formulan y los niveles en que se lleva a cabo la planeación. En segundo lugar, analizamos los tres pasos principales del proceso de planeación: 1) determinar la misión y las metas principales de una organización, 2) escoger o formular estrategias para concretar la misión y las metas y 3) elegir los medios más eficaces para implementar y poner en acción esas estrategias. También analizamos la planeación de escenarios y el análisis FODA, técnicas importantes que pueden ayudar a los gerentes a mejorar la calidad de su planeación; y estudiamos una gama de estrategias que los gerentes pueden aprovechar para dotar a sus compañías con una ventaja competitiva sobre sus rivales. Al final de este capítulo, usted comprenderá el papel fundamental que desempeñan los gerentes cuando planifican, formulan e implementan estrategias para crear organizaciones de alto desempeño.

Planeación y estrategia

OA1 Identificar los tres pasos del proceso de planeación y explicar la relación entre planeación y estrategia.

Como lo señalamos en el capítulo 1, la **planeación** es el proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización.[4] En el plan organizacional, resultado del proceso de planeación, se detallan las metas de la organización y el conjunto específico de estrategias que los gerentes habrán de implementar para alcanzar dichas metas. Cabe recordar, también del capítulo 1, que una **estrategia** es un conjunto de decisiones y acciones gerenciales relacionadas entre sí que ayudan a una organización a alcanzar sus metas. De ahí que la planeación sea tanto un proceso de toma de decisiones como de formulación de estrategias.

En la mayor parte de las organizaciones, la planeación es una actividad que consta de tres pasos (véase figura 8.1). El primer paso consiste en determinar la misión y las metas de la organización. Un **enunciado de la misión** es una declaración general del propósito primordial de una organización, de lo que pretende lograr con sus actividades; dicho enunciado también

Figura 8.1
Los tres pasos de la planeación

DETERMINAR LA MISIÓN Y LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN Definir el negocio y establecer las metas principales
FORMULAR LA ESTRATEGIA Analizar la situación actual y desarrollar estrategias
IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA Asignar recursos y responsabilidades para lograr las estrategias

busca identificar para sus empleados y sus clientes aquello que es *exclusivo* o *importante* de sus productos, así como *distinguir* o *diferenciar* a la organización de sus competidores en algunos aspectos. (La figura 8.4 muestra tres ejemplos de enunciados de la misión provenientes de Cisco Systems, Wal-Mart y AT&T.)

El segundo paso consiste en formular la estrategia. Los gerentes analizan la situación actual de la organización y después conciben y redactan las estrategias necesarias para que ésta cumpla su misión y alcance sus metas. El tercer paso es la implementación de la estrategia. Los gerentes deciden cómo asignar los recursos y las responsabilidades que se requieren para implementar las estrategias entre las personas y los grupos de la organización.[5] En las secciones siguientes de este capítulo analizamos con detalle cada uno de estos pasos, pero antes vamos a estudiar la naturaleza y la finalidad general de la planeación.

Naturaleza del proceso de planeación

En esencia, al realizar la labor de planeación, los gerentes: 1) estipulan y descubren dónde se encuentra su organización en el *momento actual*; 2) determinan dónde debería estar en el futuro, o sea, su *situación futura deseada*; y 3) deciden cómo *llevarla hacia adelante* para que alcance esa situación futura. Cuando los gerentes planifican, deben pronosticar qué podría suceder en el futuro para así decidir qué hacer en el presente. Cuanto mejores sean sus predicciones, más eficaces serán las estrategias que formulen para aprovechar las oportunidades futuras y contrarrestar las posibles amenazas competitivas que surjan en el entorno. No obstante, como lo señalamos en capítulos anteriores, el entorno externo es incierto y complejo, y por lo general, los gerentes deben trabajar con información incompleta y una racionalidad acotada. Por ello la planeación y la formulación de estrategias son actividades tan difíciles y arriesgadas; y como lo vimos con Best Buy y Circuit City, si las predicciones de los gerentes resultan equivocadas y sus estrategias fracasan, el desempeño de la organización se viene abajo.

Por qué es importante la planeación

Casi todos los gerentes intervienen en cierta clase de planeación debido a que deben tratar de predecir oportunidades y amenazas futuras, y elaborar un plan y estrategias que den lugar a una organización de alto desempeño. Además, la carencia de un plan a menudo se traduce en dudas, pasos en falso y cambios de rumbo equivocados que perjudican a la organización o incluso la llevan al desastre. La planeación es importante por cuatro razones principales:

1. *La planeación es necesaria para dotar a la organización con un sentido de dirección y propósito.*[6] Un plan señala qué metas trata de alcanzar la organización y qué estrategias pretende emplear



Un grupo de gerentes se reúne para elaborar la estrategia de su compañía. Su habilidad para evaluar las oportunidades y los desafíos, y para pronosticar el futuro, no sólo depende de su inteligencia. Herramientas como el Análisis FODA pueden incrementar de manera significativa la precisión de sus predicciones.

para alcanzarlas. Sin el sentido de dirección y propósito que brinda un plan formal, los gerentes podrían interpretar sus tareas y puestos específicos como mejor les conviniera. El resultado sería una organización que iría en pos de metas diversas y a menudo conflictivas, y un grupo de gerentes que no cooperarían ni trabajarían bien juntos. Al enunciar qué metas y estrategias organizacionales son importantes, un plan mantiene a los gerentes en un mismo camino para que empleen con eficiencia y eficacia los recursos a su cargo.

2. *La planeación es un medio útil para lograr que los gerentes participen en la toma de decisiones sobre las metas y las estrategias más apropiadas para su organización.* Un proceso eficaz de planeación brinda a los gerentes la oportunidad de participar en la toma de decisiones. En Intel, por ejemplo, los gerentes de alto nivel, como parte de su proceso anual de planeación, casi siempre solicitan las aportaciones de los gerentes de niveles inferiores para determinar cuáles deberían ser las metas y estrategias de la organización.
3. *Un plan ayuda a coordinar a los gerentes de las diversas funciones y divisiones de una organización para garantizar que todos ellos vayan en la misma dirección y trabajen para alcanzar la situación futura deseada.* Sin un plan bien pensado y elaborado es posible, por ejemplo, que los miembros de la función de producción fabriquen más productos que los que pueda vender la función de ventas y así se cree un enorme inventario no vendido. Eso le ocurrió a Cisco Systems, ambicioso proveedor de *routers* para internet, a principios de la década de 2000, cuando producción —que hasta entonces había logrado vender todos los *routers* que producía— descubrió que tenía un inventario superior a 2 000 millones de dólares que la fuerza de ventas no podía vender porque a esas fechas los clientes querían nuevos tipos de *routers* ópticos que Cisco no tenía planeado producir, aun cuando ventas ya había advertido a producción que las necesidades de los clientes estaban cambiando.
4. *Un plan puede usarse para controlar a los gerentes de una organización.* Un buen plan no sólo especifica a qué metas y estrategias se compromete la organización, sino también señala *quiénes* van a ser los responsables de poner en práctica las estrategias para alcanzar esas metas. Cuando los gerentes saben que ellos son los responsables de alcanzar una meta, se sienten motivados para hacer todo lo posible por alcanzarla.

Henri Fayol, creador del modelo de administración que analizamos en el capítulo 1, dijo que los planes eficaces deben tener cuatro cualidades: unidad, continuidad, precisión y flexibilidad.[7] *Unidad* significa que en cualquier momento sólo un plan central rector debe estar en vigor para alcanzar una meta organizacional; más de un plan para alcanzar una meta puede provocar desorden y confusión. *Continuidad* significa que la planeación es un proceso ininterrumpido mediante el cual los gerentes revisan y afinan los planes anteriores y modifican continuamente los planes de todos los niveles —corporativo, de negocios y funcional— para que converjan todos en un solo marco general. *Precisión* significa que los gerentes deben intentarlo todo para recabar y aprovechar toda la información de que dispongan para llevar a cabo el proceso de planeación. Por supuesto, los gerentes deben reconocer que existe incertidumbre y que la información casi siempre es incompleta (por las razones que analizamos en el capítulo 7). No obstante, a pesar de la necesidad de continuidad y precisión, Fayol recalcó que el proceso de planeación debe ser lo bastante *flexible* para que los planes puedan alterarse y cambiarse si la situación cambia; los gerentes no deben estar atados a un plan estático.

Niveles de la planeación

En las grandes organizaciones, por lo general la planeación se lleva a cabo en tres niveles de la administración: corporativo, de negocio o división y departamento o función. Veamos la forma en que opera General Electric (GE), una de las organizaciones más grandes del mundo que compite en más de 150 sectores o industrias diferentes.[8] GE tiene tres niveles principales de administración: nivel corporativo, nivel de negocios o divisional, y nivel funcional (véase figura 8.2). El nivel corporativo lo integran el director general y presidente Jeffrey Immelt, su

Figura 8.2
Niveles de la planeación en GE

equipo de alta dirección y su personal corporativo de soporte. Juntos son responsables de la planeación y de la elaboración de las estrategias para la organización como un todo.

Bajo el nivel corporativo está el nivel de negocios. En este nivel se encuentran las diversas *divisiones* o *unidades de negocios* de la compañía que compiten en diferentes sectores económicos; GE cuenta con más de 150 divisiones, como GE Ingeniería de Aeronaves, GE Servicios Financieros, GE Iluminación, GE Motores, GE Plásticos y NBC. Cada división o unidad de negocio cuenta con su propio grupo de *gerentes divisionales* que controlan la planeación y las estrategias de su división o unidad. Así, por ejemplo, los gerentes divisionales de GE Iluminación planifican cómo operar globalmente para reducir los costos sin por ello dejar de satisfacer las necesidades de clientes de diferentes países.

Un nivel más abajo, cada división cuenta con su propio conjunto de *funciones* o *departamentos*, como producción, mercadotecnia, administración de recursos humanos (ARH) e investigación y desarrollo (IyD). Por ejemplo, GE Ingeniería de Aeronaves cuenta con su propia función de mercadotecnia, al igual que GE Iluminación, GE Motores y NBC. Los *gerentes funcionales* de cada división son responsables de llevar a cabo la planeación y las estrategias necesarias para incrementar la eficiencia y eficacia de sus funciones particulares. Así, por ejemplo, los gerentes de mercadotecnia de GE Iluminación son responsables de aumentar la eficiencia de sus campañas de publicidad y de ventas en diferentes países para mejorar las ventas de las bombillas.

plan del nivel corporativo Decisiones de la alta dirección relacionados con la definición de la misión, estrategia general y estructura de la organización.

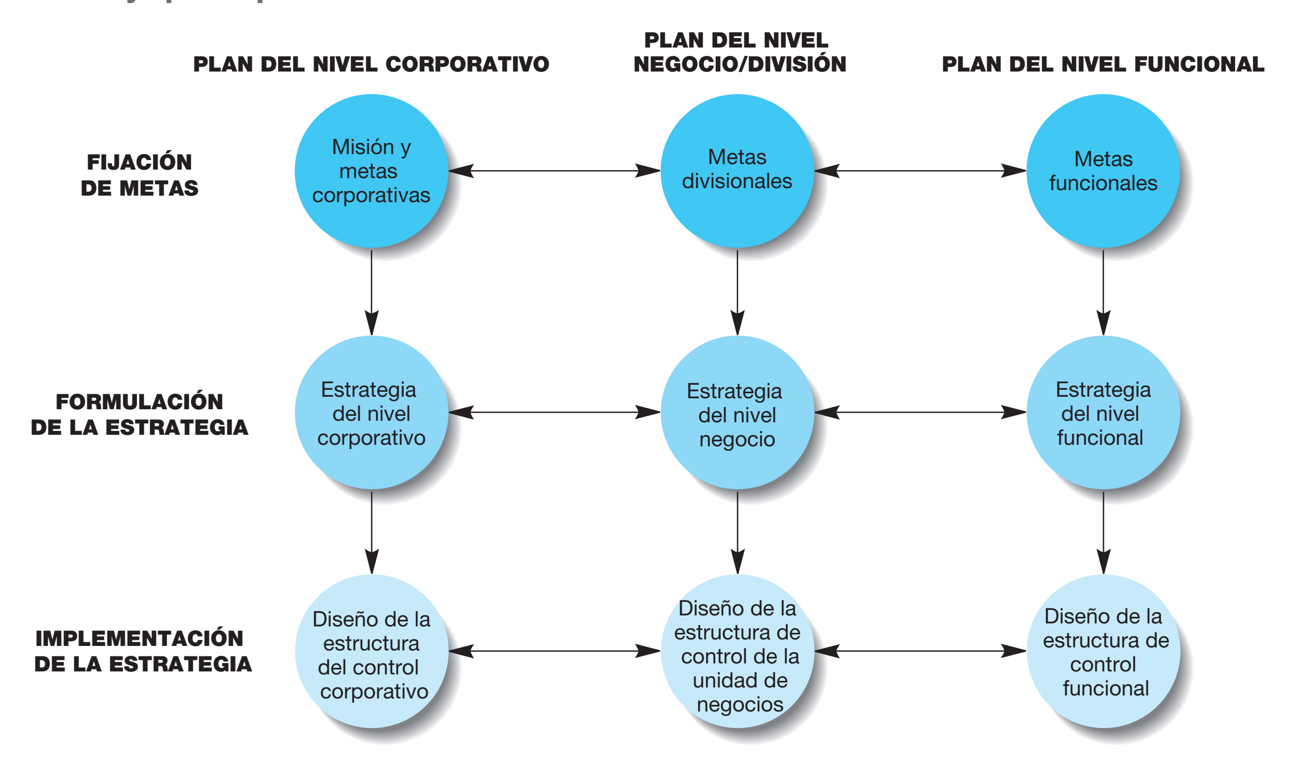
estrategia del nivel corporativo Plan que señala en qué industrias y mercados nacionales pretende competir una organización.

Niveles y tipos de planeación

Como acabamos de ver, tanto en GE como en todas las grandes organizaciones la planeación se lleva a cabo en cada nivel. La figura 8.3 muestra el vínculo entre esos tres niveles y los tres pasos del proceso de planeación y de formulación de estrategias ilustrado en la figura 8.1.

El **plan del nivel corporativo** contiene las decisiones de la alta dirección relacionadas con la definición de la misión, metas, estrategia general (nivel corporativo) y estructura de la organización (véase figura 8.3). La **estrategia del nivel corporativo** especifica en qué industrias y mercados nacionales pretende competir una organización y por qué. Una de las metas enunciadas en el plan del nivel corporativo de GE es que debe obtener el primero o segundo lugar

Figura 8.3
Niveles y tipos de planeación



de participación de mercado en cada sector económico en que compita. Una división que no pueda alcanzar esa meta podrá ser vendida a otra compañía. Por esa razón GE Sistemas Médicos se vendió a Thompson de Francia. Otra meta de GE es adquirir otras compañías que puedan ayudar a una división a mejorar su participación en el mercado y así alcance la meta corporativa de ser la primera o la segunda de una industria. Durante la década pasada, GE adquirió varias compañías importantes de servicios financieros para alcanzar esa meta y convirtió la división GE Servicios Financieros en una de las operaciones de servicios financieros más grande del mundo.

En general, la planeación y la estrategia del nivel corporativo son la responsabilidad primaria de los altos directivos de la corporación.[9] La meta del nivel corporativo que señala que GE debe ser la primera o la segunda en cada sector industrial en que compita fue establecida por primera vez por su antiguo director general Jack Welch. En la actualidad, Jeffrey Immelt —el sucesor de Welch escogido por éste— y su equipo de alta dirección son quienes deciden en qué industrias debiera competir GE.

El plan del nivel corporativo determina la estructura dentro de la cual los gerentes divisionales deben elaborar sus planes del nivel de negocios. En el nivel de negocios, los gerentes de cada división elaboran un **plan del nivel de negocios** que detalla: 1) las metas a largo plazo de la división con las cuales ésta pretende alcanzar las metas de la corporación y 2) la estrategia y la estructura del nivel de negocio de la división necesarias para alcanzar las metas de esta última. La **estrategia del nivel de negocios** señala los métodos que una división, una unidad de negocios o una organización utilizarán para competir con los rivales de su sector económico. Los gerentes de GE Iluminación (actualmente segundo lugar global del sector de la iluminación, detrás de la compañía holandesa Philips NV) formulan estrategias que ayuden a que su división conquiste el primer lugar y contribuya mejor a las metas de la corporación. Las estrategias específicas de la división de iluminación podrían enfocarse en formas de reducir los costos de todos los departamentos para poder bajar los precios y ganarle participación en el mercado a Philips. En la actualidad, por ejemplo, GE está ampliando sus operaciones europeas de iluminación en Hungría, por ser éste un lugar de costos bajos.[10]

En el nivel funcional, el plan del nivel de negocios establece el marco dentro del cual los gerentes funcionales elaboran sus planes. Un **plan del nivel funcional** estipula las metas que

plan del nivel de negocios Decisiones de los gerentes divisionales relacionadas con las metas a largo plazo, la estrategia general y la estructura de la división.

estrategia del nivel de negocios Plan que señala cómo pretende una división competir con los rivales de su sector económico.

plan del nivel funcional Decisiones de los gerentes funcionales relacionadas con las metas que se proponen perseguir para ayudar a que la división alcance sus metas del nivel de negocios.

estrategia del nivel funcional Plan de acción para mejorar la capacidad de cada una de las funciones de una organización con el fin de que lleve a cabo sus actividades específicas en formas que agreguen valor a los bienes y servicios de la organización.

los gerentes de cada función se proponen perseguir para ayudar a que la división alcance sus metas del nivel de negocios, las cuales, a su vez, permitirán que toda la compañía alcance sus metas corporativas. La **estrategia del nivel funcional** es un plan de acción que los gerentes de las funciones individuales (como manufactura o mercadotecnia) pueden llevar a cabo para mejorar la capacidad de cada función con el fin de que realice sus actividades específicas en formas que agreguen valor a los bienes y servicios de la organización, y de paso aumente el valor que reciben los clientes. Así, por ejemplo, en congruencia con la estrategia de GE Iluminación para bajar los costos, su función de producción podría adoptar la meta de "Reducir los costos de producción 20% en los próximos tres años", y sus estrategias funcionales para alcanzar esta meta podrían incluir: 1) invertir en instalaciones de producción de punta en Europa y 2) establecer una red electrónica global de negocio-a-negocio para reducir los costos de los insumos y el mantenimiento de los inventarios. Las múltiples formas en que los gerentes pueden utilizar una estrategia del nivel funcional para reforzar la estrategia del nivel de negocios se analizan con más detalle en el capítulo 9.

En el proceso de planeación, es importante cuidar que la planeación de los tres niveles sea *congruente*, lo cual implica que las metas y las estrategias funcionales deben ser congruentes con las metas y las estrategias divisionales, las cuales a su vez deben ser congruentes con las metas y las estrategias corporativas, y viceversa. Cuando se logra la congruencia, toda la compañía opera con armonía; las actividades de un nivel refuerzan y fortalecen las de los demás niveles, aumentando la eficacia y la eficiencia. Para ayudar a lograr esto, el plan de cada función se vincula con el plan del nivel de negocios de su división, el cual a su vez se vincula con el plan de la corporación. Aunque pocas organizaciones son tan grandes y complejas como GE, casi todas planifican como lo hace GE y tienen planes escritos —que actualizan con frecuencia— que sirven como una guía para la toma de decisiones gerenciales.

Horizontes de tiempo de los planes

horizonte de tiempo Duración proyectada de un plan.

Los planes difieren por su **horizonte de tiempo**, o sea, el periodo que se tiene proyectado que duren o se apliquen. Por lo regular, los gerentes distinguen entre *planes a largo plazo*, con un horizonte de tiempo de cinco años o más, *planes a plazo medio*, con un horizonte de entre uno y cinco años, y *planes a corto plazo*, con un horizonte de un año o menos.[11] En general, las metas y las estrategias de los niveles corporativo y de negocios requieren planes a plazos largo y medio, mientras que las metas y las estrategias del nivel funcional requieren planes a corto y mediano plazos.

Aunque la mayoría de las compañías opera con horizontes de tiempo de planeación de cinco años o más, eso no quiere decir que los gerentes sólo lleven a cabo ejercicios importantes de planeación una vez cada cinco años y después se "encadenen" a un conjunto de metas y estrategias para ese plazo. Casi todas las organizaciones tienen un ciclo anual de planeación que suele vincularse al ciclo del presupuesto financiero anual (aun cuando es posible que una labor importante de planeación sólo se lleve a cabo cada pocos años). Por ello, un plan corporativo o de negocios que abarque varios años suele llamarse *plan móvil*, porque se trata de un plan que se actualiza y enmienda cada año para que tome en cuenta las condiciones cambiantes del entorno externo. Así, el horizonte de tiempo del plan del nivel corporativo de una organización para 2009 podría ser 2014; para el plan de 2010 podría ser 2015, etc. El uso de planes móviles es esencial debido al alto índice de cambios del entorno y la dificultad de pronosticar las condiciones de la competencia dentro de cinco años. Los planes móviles permiten a los gerentes hacer correcciones a medio camino si así lo justifican los cambios del entorno, o bien cambiar el rumbo del plan si deja de ser apropiado. Los planes móviles permiten a los gerentes llevar a cabo una planeación flexible sin por ello perder de vista la necesidad de planear a largo plazo.

Planes permanentes y planes de uso único

Otra distinción que se hace a menudo entre los planes tiene que ver con el hecho de que sean permanentes o de uso único. Los gerentes formulan planes permanentes y de uso único como una ayuda para alcanzar las metas concretas de la organización. Los *planes permanentes* se usan en situaciones en las que conviene una toma de decisiones programada. Cuando las mismas situaciones se repiten, los gerentes formulan políticas, reglas y procedimientos estándar de operación (PEO) para controlar la manera en que los empleados llevan a cabo su trabajo.

planeación de escenarios Generación de varios pronósticos de las condiciones futuras, seguida por un análisis de la mejor reacción a cada una de estas condiciones; también llamada planeación para las contingencias.

Una política es una directriz general de acción; una regla es una directriz de acción, escrita y formal, y un procedimiento estándar de operación es una instrucción escrita que describe exactamente una serie exacta de acciones que debe seguirse en una situación específica. Por ejemplo, una organización puede tener un plan permanente sobre el comportamiento ético de sus empleados. Este plan incluye una política que requiere que todos los empleados muestren un comportamiento ético en su trato con proveedores y clientes; una regla que exige que cualquier empleado que reciba de un proveedor o cliente un regalo con valor superior a 10 dólares informe de ello, y un PEO que obliga al receptor del regalo a elaborar un informe por escrito en un plazo de 30 días.

Por su parte, los *planes de uso* único se formulan cuando debe llevarse a cabo la toma de decisiones no programadas en situaciones inusitadas o exclusivas. Ejemplos de planes de uso único son los *programas*, que son conjuntos integrados de planes para alcanzar ciertas metas, y los *proyectos*, que son planes concretos de acción concebidos para completar diversos aspectos de un programa. Uno de los principales programas de la NASA fue el de llegar a la Luna, y uno de los proyectos de ese programa fue desarrollar un módulo lunar capaz de alunizar y volver a la Tierra.

OA2 Describir algunas técnicas que los gerentes pueden aprovechar para mejorar el proceso de planeación y así puedan predecir mejor el futuro y movilizar los recursos de la organización para responder a contingencias futuras.

Planeación de escenarios

Como señalamos antes, los planes eficaces deben poseer cuatro cualidades: unidad, continuidad, precisión y flexibilidad. Uno de los métodos o técnicas de planeación más usuales que puede ayudar a los gerentes a formular planes que tengan esas cualidades es la planeación de escenarios. La **planeación de escenarios** (también conocida como *planeación para las contingencias*) consiste en llevar a cabo diversos pronósticos de las posibles condiciones futuras, seguida por un análisis de la forma en que la organización podría reaccionar con eficacia ante cada una de esas condiciones.



Como todos sabemos, los precios del petróleo y del gas son impredecibles. Por ello, los gerentes del sector petrolero a veces recurren a la planeación de escenarios para manejar este mercado caótico.

Como señalamos, planear consiste en tratar de pronosticar y prever el futuro, para así poder anticipar las oportunidades y amenazas potenciales. Sin embargo, el futuro es inherentemente impredecible. Por lo tanto, para los gerentes, ¿cuál es la mejor forma de manejar lo impredecible? En la década de 1980, esa pregunta preocupó a los directivos de Royal Dutch Shell, la tercera compañía petrolera más grande del mundo. En 1984, el barril de petróleo costaba 30 dólares, y la mayoría de los analistas y los altos ejecutivos, incluidos los de Shell, pronosticaban que llegaría a 50 dólares en 1990. Aun cuando esos precios altos les garantizaban cuantiosas utilidades, los altos directivos de Shell decidieron llevar a cabo un ejercicio de planeación de escenarios. Se pidió a los gerentes corporativos y divisionales que recurrieran a la planeación de escenarios para generar diversos escenarios futuros de las condiciones del mercado petrolero y que luego formularan un conjunto de planes que detallaran cómo responderían a esas oportunidades y amenazas en caso de sobrevenir uno de esos escenarios.

Un escenario partió de la premisa de que los precios del petróleo caerían a 15 dólares por barril y los gerentes tenían que decidir qué hacer en tal caso. Por lo tanto, se pusieron a trabajar con la meta de elaborar un plan consistente en una serie de recomendaciones. El plan final incluyó propuestas para reducir los costos de exploración mediante la inversión en nuevas tecnologías, acelerar las inversiones en refinerías más eficientes y rentables, y desprenderse de las gasolineras que no fueran rentables.[12] Al revisar esas propuestas, los altos directivos llegaron a la conclusión de que aunque los precios siguieran aumentando, todas esas acciones beneficiarían a Shell y aumentarían sus márgenes de utilidades. Por ello, decidieron poner en marcha el plan para reducir costos. Debido a que a mediados de la década de 1980 los precios del petróleo no subieron sino que cayeron a 15 dólares por barril, como Shell, a diferencia de sus competidores, ya había emprendido las medidas para ser rentable en un mundo con precios bajos del petróleo, durante la década de 1990 esa compañía fue dos veces más rentable que sus principales competidores.

Como lo da a entender este ejemplo, como el futuro no es previsible —el nivel de precios de 30 dólares por barril no volvió a alcanzarse sino hasta la década de 2000—, la mejor forma de mejorar la planeación es generando primero "muchos futuros", o escenarios del futuro basados en diferentes hipótesis sobre las condiciones que *pudieran prevalecer* en el futuro, y después formular diferentes planes que detallen aquello que la compañía *debiera hacer* en caso de que uno de esos escenarios ocurriera realmente. La planeación de escenarios es una herramienta didáctica que realza la calidad del proceso de planeación y puede generar beneficios reales para una organización.[13] El éxito de Shell con su planeación de escenarios propició que otras compañías adoptaran sistemas similares. Para 1990, más de 50% de las 500 compañías enlistadas por la revista *Fortune* empleaban alguna versión de la planeación de escenarios, y desde entonces esa cifra no ha dejado de aumentar.

La gran fortaleza de la planeación de escenarios radica en su capacidad no sólo de prever los posibles retos de un futuro incierto sino, además, de aleccionar a los gerentes para que piensen en el futuro, que *piensen estratégicamente*.[14] Por desgracia, como lo señalamos en el caso de apertura, los gerentes de Circuit City no llevaron a cabo un ejercicio formal de planeación de escenarios que les hubiese permitido pronosticar la forma en que, con el tiempo, las estrategias de Best Buy podrían afectar a su compañía y, también, la forma en que ellos mismos debían modificar sus estrategias para enfrentar esas amenazas potenciales. La pasividad de los gerentes de Circuit City dio lugar a que Best Buy adquiriera una ventaja competitiva que la ha convertido en el minorista líder en ventas de productos electrónicos, y ahora Circuit City debe intentar alcanzarlo.

Determinación de la misión y las metas organizacionales

Como ya lo señalamos, determinar la misión y las metas organizacionales es el primer paso del proceso de planeación. Después de haber acordado la misión y las metas y enunciarlas formalmente en el plan corporativo, ellas encauzan los siguientes pasos al estipular qué estrategias son apropiadas y cuáles no lo son.[15] La figura 8.4 presenta la visión de los directivos sobre las misiones y las metas de las compañías Cisco, Wal-Mart y AT&T.

Definición del negocio

Para determinar la *misión* de una organización —la razón suprema por la cual existe para proporcionar bienes y servicios que los clientes valoren—, los gerentes deben empezar por *definir su negocio* a fin de que puedan identificar qué clase de valor reciben los clientes. Para definir su negocio, los gerentes deben formular tres preguntas relacionadas entre sí acerca de los productos de la compañía: 1) *¿Quiénes* son nuestros clientes? 2) *¿Qué* necesidades de los clientes están siendo satisfechas? 3) *¿Cómo* estamos satisfaciendo las necesidades de los clientes?[16] Los gerentes hacen esas preguntas para identificar las necesidades de los clientes que la organización satisface y la forma en que las satisface. Las respuestas a esas preguntas ayudan a los

Figura 8.4

Tres enunciados de misión

COMPAÑÍA	ENUNCIADO DE LA MISIÓN
Cisco	Las soluciones de Cisco proporcionan una ventaja competitiva a nuestros clientes por medio de un intercambio de información más eficiente y oportuno, que a su vez da lugar a ahorros en costos, eficiencias en los procesos y relaciones más estrechas con nuestros clientes, socios comerciales, proveedores y empleados.
Wal-Mart	Trabajamos para usted. Pensamos en nosotros como compradores para nuestros clientes y aplicamos nuestras enormes fortalezas para obtener el mejor valor para usted. Creamos Wal-Mart actuando en nombre de nuestros clientes, y ese concepto sigue impulsándonos. Nos esforzamos por facilitar las compras de nuestros clientes.
AT&T	Estamos dedicados a ser los mejores del mundo para reunir a las personas: facilitarles el acceso recíproco y darles la información y los servicios que quieren y necesitan en todo lugar y momento.

gerentes a identificar no sólo las necesidades de los clientes que ya satisfacen, sino también las necesidades que deberían tratar de satisfacer en el futuro y quiénes son sus verdaderos competidores. Toda esta información ayuda a los gerentes a planear y a fijar metas apropiadas. En la siguiente sección, "La administración desde dentro", el caso de Mattel muestra la importancia que tiene el papel de definir el negocio para el proceso de planeación.



La administración desde dentro

Altas y bajas en Mattel

En la década de 1990, Mattel, Inc., el conocido fabricante de juguetes como las muñecas Barbie y los Hot Wheels, pensó que el mercado de los juguetes y las preferencias de los clientes cambiaban rápidamente. Eso se debía a la creciente popularidad de los juguetes electrónicos y los juegos de computadora. Las ventas de los juegos de computadora habían aumentado enormemente conforme más y más padres advertían las oportunidades didácticas de juegos que a los niños les gustaría jugar. Más aún, muchos de esos juegos de computadora podían jugarse con otras personas a través de internet, por lo que parecía que en el futuro la magia de la electrónica y la tecnología de la información iban a provocar una revolución en el mundo de los juguetes. Los gerentes de Mattel temían que sus productos medulares, como su gama de muñecas Barbie, podían perder su atractivo y volverse anticuados, dadas las posibilidades que abrían los chips, las computadoras e internet. Los gerentes de Mattel pensaban que las necesidades de sus clientes cambiaban y que la compañía necesitaba encontrar nuevas formas de satisfacerlas para seguir siendo el mayor vendedor de juguetes de Estados Unidos. Ante el temor de perder a sus clientes ante las nuevas compañías de juegos para computadora, los gerentes de Mattel decidieron que la manera más rápida y fácil de redefinir su negocio y convertirse en un participante importante del mercado de esos juegos sería comprando una de esas compañías. Por ello, en 1998 Mattel pagó 3500 millones de dólares por The Learning Company, fabricante de juegos populares como "Thinking Things". Su meta era la de aprovechar la experiencia y los conocimientos de esa compañía para crear tanto una gama de nuevos juegos de computadora, como para tomar juguetes de Mattel como Barbie y crear nuevos juegos en torno a ellos. De esta manera, Mattel esperaba satisfacer mejor las necesidades de sus clientes existentes y atender también las necesidades de los nuevos usuarios de juegos para computadora.[17]

Además, aunque algunos juguetes clásicos como Barbie poseen el potencial de satisfacer las necesidades de los clientes durante generaciones, la popularidad de muchos juguetes es temporal y a menudo se relaciona con el estreno de alguna película de Disney, Pixar o DreamWorks. Para garantizar que pudiera satisfacer las necesidades de los clientes de esa clase de juguetes, Mattel firmó un contrato con tres compañías cinematográficas para convertirse en el proveedor de los juguetes relacionados con sus películas. Por ejemplo, en 2001 aceptó pagar a Warner Brothers 15% de los ingresos brutos y una garantía de 20 millones de dólares por los derechos para producir juguetes relacionados con la película *Harry Potter*, basada en los libros del mismo nombre. Mattel lanzó al mercado una línea de juguetes electrónicos que les permitía moverse y emitir ruidos, y también creó juegos de computadora Harry Potter, que satisficieron las necesidades de sus clientes.[18]



La planeación por sí misma y por sí sola no siempre rinde frutos: debe ser realista. Al desviar su atención a la compra de una compañía de juegos para computadora, Mattel fue incapaz de prever el surgimiento de competidores como estas muñecas Bratz que le arrebataron un gran margen de rentabilidad a las Barbies.

Si bien los directivos de Mattel percibieron atinadamente que las necesidades de los clientes estaban cambiando, la forma en que decidieron satisfacer las nuevas necesidades de los clientes —a saber, comprando The Learning Company— no fue una decisión atinada. Resultó que The Learning Company no poseía las cualidades requeridas para desarrollar con prontitud juegos nuevos relacionados con los productos de Mattel y, además, pocos eran los juegos populares que estaba por sacar. Por otra parte, Mattel había subestimado la necesidad de promover y actualizar sus juguetes medulares, por lo que podría haber invertido mucho mejor esos 3500

millones de dólares en impulsar y desarrollar esos juguetes. El director general Bob Eckert vendió The Learning Company y decidió que en adelante Mattel contrataría compañías especializadas independientes para desarrollar nuevos juguetes electrónicos y de computadora, incluso todos los que se relacionaran con sus productos más conocidos.

En el dinámico mercado de los juguetes, donde las necesidades de los clientes cambian y evolucionan, y donde surgen nuevos grupos de clientes a medida que las nuevas tecnologías abren la puerta a toda clase de juguetes novedosos, las empresas jugueteras como Mattel deben aprender a definir y redefinir su negocio para satisfacer esas necesidades. Para 2001, Mattel había comenzado a fabricar productos electrónicos totalmente nuevos relacionados con Barbie, una nueva línea de muñecas Diva Starz y nuevos juguetes electrónicos, con lo que sus utilidades empezaron a recuperarse. Sin embargo, Barbie seguía enfrentando una creciente competencia por parte de la nueva línea de muñecas Bratz que, con sus características más que realistas y sus "personalidades", estaban atrayendo a más y más compradoras. Barbie parecía obsoleta.

Al iniciar 2004, las ventas de los productos Barbie se desestabilizaron; las ventas internacionales de Barbie cayeron 11% y las ventas en Estados Unidos 15%. Eckert declaró: "El reto que nos espera es revigorizar el negocio de la moda (en muñecas). Estamos dedicando una enorme cantidad de dinero, tiempo, energía y recursos para recuperar nuestro impulso en esa categoría."[19] No obstante, Mattel no tuvo mucho éxito y en marzo de 2008 anunció más caídas en las ventas de sus muñecas, lo que provocó el derrumbe del precio de sus acciones.[20] El mensaje que se desprende de la experiencia de Mattel está claro: las compañías y sus gerentes deben escuchar atentamente a sus clientes y decidir cuál es la mejor manera de satisfacer sus necesidades y preferencias cambiantes.

Establecimiento de las metas principales

Después de definir su negocio, los gerentes deben establecer un conjunto de metas básicas que la organización debe comprometerse a cumplir. Esas metas brindan a la organización un sentido de dirección o propósito. En la mayor parte de las organizaciones, articular las metas principales es tarea del director general, si bien otros gerentes intervienen en el proceso. Así, en Mattel, la meta primaria de su director general Eckert sigue siendo la de ser el líder en cada segmento del mercado de los juguetes en que la empresa compita, aunque por el momento eso le esté resultando por demás difícil. No obstante, los mejores enunciados de metas organizacionales son ambiciosos, es decir que apremian a la organización y obligan a todos sus integrantes a esforzarse en mejorar su desempeño.[21] Aquí es importante el **liderazgo estratégico**, es decir, la habilidad del director general y del resto de los altos directivos para comunicar a sus subordinados una visión convincente de lo que quieren lograr. Si los subordinados hacen suya esa visión y copian las conductas del líder, se sienten dispuestos a llevar a cabo el arduo y estresante trabajo que requiere la fijación de estrategias creativas y arriesgadas.[22] Muchos libros populares como *Built to Last* ofrecen recuentos realistas de líderes estratégicos que establecen "metas difíciles, arriesgadas y audaces" que operan como puntos de cohesión para sus subordinados.[23]

liderazgo estratégico
Habilidad del director general y los gerentes de alto nivel para comunicar a sus subordinados una visión convincente de lo que quieren que logre la organización.

Si bien las metas deben ser desafiantes, también deben ser realistas. Las metas estimulantes son, para los gerentes de todos los niveles, un incentivo para que busquen formas de mejorar el desempeño organizacional, pero una meta que sea notoriamente poco realista e imposible de alcanzar puede inducir a los gerentes a rendirse.[24] Por ejemplo, Bob Eckert debe tener cuidado en no desalentar a los diseñadores de muñecas de Mattel, fijándoles metas de ventas poco realistas.

Por último, debe establecerse la fecha límite en que se espera alcanzar cada meta. Las limitaciones de tiempo son importantes porque recalcan que una meta debe alcanzarse en un lapso razonable, lo cual imbuye un sentido de urgencia al logro de las metas y opera como un motivador. Los gerentes de Mattel se comprometieron a revivir la línea de Barbie y a incrementar de manera importante las ventas para 2008, pero como no lo lograron, entonces su nuevo plan tiene como meta lograr eso mismo en 2010.[25]

Formulación de estrategias

formulación de estrategias Desarrollo de un conjunto de estrategias de los niveles corporativo, de negocio y funcional que permiten a una organización cumplir su misión y alcanzar sus metas.

análisis FODA Ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) internas de la organización y las amenazas (A) externas en el entorno que afectan a la organización.

La **formulación de estrategias** es la labor mediante la cual los gerentes elaboran un conjunto de estrategias (corporativas, divisionales y funcionales) que permitan a la organización cumplir su misión y alcanzar sus metas.[26] La formulación de estrategias comienza cuando los gerentes analizan sistemáticamente los factores o fuerzas internas de la organización, así como los de su entorno global, que inciden en la capacidad de la organización de cumplir sus metas en el presente y el futuro. El análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas son dos técnicas útiles a las que los gerentes pueden recurrir para analizar esos factores.

Análisis FODA

El **análisis FODA** es un ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) *internas* de la organización y las amenazas (A) *externas* en el entorno que afectan a la organización. Con base en el análisis FODA, los gerentes de todos los niveles de la organización escogen las estrategias de los niveles corporativo, de negocio y funcional que mejor posicionen a la organización para lograr su misión y sus metas (véase figura 8.5). En el capítulo 5 analizamos las fuerzas de tarea y los entornos generales que poseen el potencial de afectar a la organización. Señalamos que los cambios en esas fuerzas pueden generar oportunidades de las que la organización podría aprovecharse, así como amenazas que pudieran dañar su situación actual.

El primer paso del análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la organización. En la tabla 8.1 se señalan muchas fortalezas importantes (como habilidades de alta calidad en marketing y en investigación y desarrollo), así como debilidades (costos de producción al alza y tecnología obsoleta). La tarea que enfrentan los gerentes es la de identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan el estado actual de su organización.

El segundo paso del análisis FODA comienza cuando los gerentes emprenden un ejercicio completo de planeación FODA para identificar las oportunidades y amenazas potenciales del entorno que están afectando a la organización o que pudieran afectarla en el futuro. La tabla 8.1 presenta ejemplos de posibles oportunidades y amenazas que deben preverse (muchas de las cuales se analizaron en el capítulo 6). La técnica de planeación de escenarios se utiliza a menudo para reforzar este análisis.

Al terminar el análisis FODA y haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los gerentes pueden proseguir el proceso de planeación y determinar estrategias específicas para alcanzar la misión y las metas de la organización. Las estrategias resultantes deben facultar a la organización para que alcance sus metas aprovechando las oportunidades, contrarrestando las amenazas, adquiriendo fortalezas y corrigiendo sus debilidades. Para advertir la forma en que los gerentes utilizan el análisis FODA para formular estrategias, veamos cómo Douglas Conant, director general de Campbell Soup, lo aplicó para encontrar estrategias que revirtieran el desempeño de este atribulado fabricante de productos alimenticios en la década de 2000.

Figura 8.5
Planeación y formulación de estrategias



Tabla 8.1
Preguntas para el análisis FODA

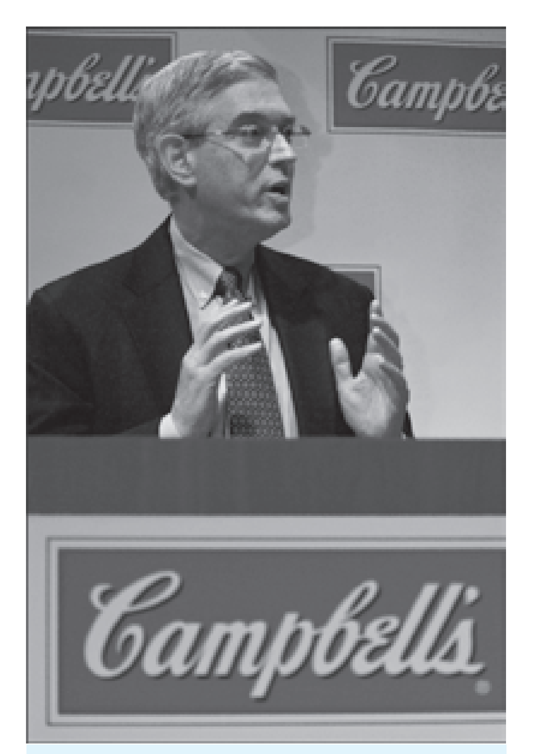
Fortalezas potenciales	Oportunidades potenciales	Debilidades potenciales	Amenazas potenciales
¿Estrategia bien formulada? ¿Líneas de productos fuertes? ¿Amplia cobertura del mercado? ¿Competencia en producción? ¿Buenas habilidades en marketing? ¿Buenos sistemas de administración de materiales? ¿Habilidades y liderazgo en IyD? ¿Competencias en recursos humanos? ¿Reputación del nombre de la marca? ¿Ventaja de diferenciación en costos? ¿Estilo gerencial apropiado? ¿Estructura organizacional apropiada? ¿Sistemas de control apropiados? ¿Habilidad para administrar el cambio estratégico? ¿Otras?	¿Ampliar el/los negocio/s medular/es? ¿Explotar nuevos segmentos del mercado? ¿Ampliar el rango de los productos? ¿Ampliar la ventaja de diferenciación en costos? ¿Diversificarse a nuevos negocios de crecimiento? ¿Ampliarse a mercados del extranjero? ¿Aplicar las habilidades en IyD a nuevas áreas? ¿Entrar a nuevos negocios relacionados? ¿Integrarse verticalmente hacia adelante? ¿Integrarse verticalmente hacia atrás? ¿Superar las barreras a la entrada? ¿Reducir la rivalidad entre los competidores? ¿Aplicar en nuevas áreas el capital del nombre de la marca? ¿Buscar un rápido crecimiento del mercado? ¿Otras?	¿Estrategia mal formulada? ¿Líneas de productos obsoletas, escasas? ¿Costos de producción en aumento? ¿Innovaciones de IyD a la baja? ¿Plan de marketing pobre? ¿Malos sistemas de administración de materiales? ¿Pérdida de lealtad de los clientes? ¿Recursos humanos inadecuados? ¿Pérdida de nombre de la marca? ¿Crecimiento sin rumbo? ¿Pérdida de rumbo corporativo? ¿Pleitos internos entre divisiones? ¿Pérdida de control corporativo? ¿Estructura y sistemas de control organizacionales inapropiados? ¿Muchos conflictos y política interna? ¿Otras?	¿Ataques al/los negocio/s medular/es? ¿Aumento de la competencia local? ¿Aumento de la competencia extranjera? ¿Cambios en los gustos de los consumidores? ¿Caída de las barreras a la entrada? ¿Incremento de los productos nuevos o sustitutos? ¿Aumento de la rivalidad en el sector? ¿Nuevas formas de competencia en el sector? ¿Posible compra hostil? ¿Cambios en los factores demográficos? ¿Cambios en los factores económicos? ¿Baja en la economía? ¿Aumento en los costos de la mano de obra? ¿Menor crecimiento del mercado? ¿Otras?



Perfil del gerente

Douglas Conant sigue removiendo Campbell Soup

Campbell Soup Co., uno de los fabricantes de alimentos más antiguos y conocidos del mundo, entre 1998 y 2004 vio desplomarse 30% la demanda de sus principales productos, las sopas condensadas, a medida que los consumidores dejaban a un lado las sopas procesadas y con mucha sal para favorecer variedades más sanas, con menos grasa y sal. Las utilidades y el precio de las acciones de Campbell's se desplomaron a raíz del colapso de su negocio de sopas condensadas, por lo que en 2001 sus directores trajeron a bordo a un nuevo director general, Douglas Conant, para que ayudara a esa compañía atribulada. Conant decidió que era necesario elaborar un plan a tres años para revertir la situación y ayudar a que la compañía fortaleciera su posición frente a competidores agresivos como General Mills, cuya división Progresso Soup había atraído a muchos consumidores de Campbell's con sus nuevas líneas innovadoras de sopas más sanas.



Douglas Conant, director general de Campbell's, revitalizó esa compañía mediante un análisis FODA cuyos resultados le permitieron saber cómo innovar con éxito nuevos productos alimenticios. Ahora Campbell's es líder en los segmentos del mercado de los alimentos de precio alto, bajos en carbohidratos y saludables.

Una de las primeras acciones de Conant consistió en iniciar un ejercicio exhaustivo de planeación a través del análisis FODA. El *análisis externo* del entorno identificó como amenazas para el negocio medular de las sopas Campbell's el crecimiento del segmento del mercado de los alimentos orgánicos y saludables, así como el creciente número de otras clases de alimentos de conveniencia. Ese análisis también descubrió tres oportunidades de crecimiento: 1) el mercado creciente de bebidas saludables y deportivas, del cual Campbell ya era competidor con su jugo V8; 2) el creciente mercado de panes y galletas, en el que Campbell competía con su marca Pepperidge Farm; y 3) el mercado de productos de chocolate, en el cual la marca Godiva de Campbell había gozado de aumentos en ventas durante la década de 1990.

Al terminar el análisis del entorno, Conant dirigió su atención a los recursos y las capacidades de su organización. El *análisis interno* de Campbell identificó una serie de debilidades graves, como niveles de personal que superaban con mucho los de sus competidores y altos costos de producción de las sopas por el uso de maquinaria anticuada.

Asimismo, Conant advirtió que Campbell tenía una cultura muy conservadora en la que las personas tenían miedo de correr riesgos, lo cual era un verdadero problema en un sector donde los gustos de los consumidores no cesan de cambiar, lo que obliga a desarrollar productos nuevos constantemente. Al mismo tiempo, el análisis FODA identificó una enorme fortaleza: Campbell gozaba de inmensas economías de escala —debidas a la gran cantidad de productos alimenticios que elabora—, y también contaba con una división de investigación y desarrollo de primer nivel capaz de generar productos alimenticios nuevos y estimulantes.

Con la información resultante de este análisis FODA, Conant y sus gerentes decidieron que Campbell debía aprovechar sus habilidades de desarrollo de nuevos productos para revitalizar sus productos medulares, renovándolos o reinventándolos para atraer a consumidores cada vez más conscientes de su salud y más ocupados. Asimismo, era necesario que Campbell ampliara su participación en los segmentos del mercado de los alimentos saludables y deportivos, de refrigerios y de lujo. Para aumentar las ventas, Campbell tenía que recurrir a nuevos canales de ventas de alimentos, como los comedores corporativos y universitarios y otros grandes lugares de comidas para ampliar el acceso de los consumidores a sus productos. Por último, Conant decidió descentralizar la autoridad a los gerentes de los siguientes niveles de la organización y hacerlos responsables de desarrollar nuevas sopas, panes y chocolates que satisficieran las necesidades cambiantes de los consumidores. De esta manera, él esperaba revitalizar la parsimoniosa cultura de Campbell y acelerar el flujo de productos nuevos y mejorados hacia el mercado.

Conant puso en marcha su nuevo plan, las ventas de las nuevas sopas aumentaron y él empezó a recalcar más la venta de sopas en establecimientos como Seven Eleven y Subway, y menos en los supermercados.[27] Para 2004, los analistas consideraban que él había marcado una diferencia significativa en el desempeño de Campbell, pero todavía le quedaba mucho por hacer, porque los márgenes de operación no dejaban de reducirse. Con base en los resultados del análisis FODA, Conant también decidió que Campbell debería crear más productos para satisfacer las necesidades de quienes seguían dietas bajas en carbohidratos, como nuevas clases de panes y galletas bajos en carbohidratos. También decidió encoger las operaciones de la compañía para reducir sus costos. Su meta era la de igualar sus márgenes de utilidades con los de sus principales competidores, Kraft y General Mills, para 2007 con base en un nuevo plan a tres años resultante de ese mismo análisis FODA.[28]

Para 2006, Conant casi había logrado sus metas: las ventas de sopas se habían recuperado y las divisiones Pepperidge Farm y Godiva lograban ventas y utilidades históricas (¡las ventas de galletas Goldfish aumentaron 100%!).[29] El precio de las acciones de Campbell se fue a las nubes, y Conant y los empleados de todos los niveles recibieron bonos que recompensaron sus enormes esfuerzos por revertir la suerte de la compañía. A pesar de ello, Conant puso en marcha de inmediato una nueva ronda de análisis FODA para descubrir nuevas oportunidades para el desarrollo de productos nuevos para clientes nuevos.[30]

Por el lado de las amenazas, era indudable que los consumidores querían productos alimenticios y refrigerios más nutritivos, por lo que él puso en marcha un programa de investigación para hacer que los productos alimenticios de Campbell resultaran más atractivos para las personas

conscientes de su salud. Una oportunidad sobresaliente fue la de modificar la fórmula de una serie de sopas para bajar su contenido de sodio; por ello, en 2007, Campbell lanzó al mercado nuevas sopas bajas en sal. Otra oportunidad fue la de desarrollar sopas nutritivas de lujo que pudieran venderse a precios más altos.[31] Ambas iniciativas tuvieron buenos resultados. Por otra parte, mientras perseguía su nueva meta de hacer que los alimentos Campbell fuesen más nutritivos, Conant se preguntó si su marca de chocolates Godiva, altamente rentable, seguía siendo un buen concepto para la compañía. Él decidió que se había convertido en una debilidad, por lo que en 2007 la vendió en 850 millones de dólares.[32] Entonces usó parte de los ingresos de esa venta para dotar de nuevas fortalezas a la compañía. Por ejemplo, invirtió en IyD con el fin de desarrollar las habilidades que se necesitaban para adaptar las marcas Campbell a las necesidades de los clientes de países como India y China, una decisión que fue el punto de partida de su expansión global. Al mando de Conant, las utilidades y el valor de las acciones de Campbell no han dejado de ir al alza, y con una cultura de innovación que está penetrando en la organización, su futuro parece realmente brillante.

El modelo de cinco fuerzas

Un modelo muy conocido que ayuda a los gerentes a enfocarse en las cinco fuerzas competitivas —o amenazas potenciales— más importantes del entorno externo es el modelo de cinco fuerzas de Porter. En el capítulo 6 estudiamos las primeras cuatro fuerzas de las que aparecen a continuación. Porter identificó esos cinco factores como importantes amenazas porque afectan el nivel de las utilidades que podrían esperar las organizaciones que compiten en un mismo sector:

- *El nivel de la rivalidad entre las organizaciones de un sector:* cuanto más compiten entre sí las compañías por los clientes —por ejemplo, bajando los precios de sus productos o aumentando la publicidad—, menor es el nivel de las utilidades del sector (precios bajos significan menos utilidades).
- *Las posibilidades de entrar a un sector:* cuanto más fácil les es a las compañías entrar a un sector —porque, por ejemplo, hay pocas barreras a la entrada, como la lealtad a las marcas— mayor es la probabilidad de que los precios y por ende las utilidades de ese sector sean bajos.
- *El poder de negociación de los grandes proveedores:* si sólo hay unos cuantos proveedores de un insumo importante, entonces éstos pueden aumentar su precio y los insumos caros se traducen en menores utilidades para las compañías de ese sector.
- *El poder de negociación de los grandes clientes:* si sólo unos cuantos clientes grandes compran el producto de un sector, éstos pueden regatear para reducir el precio de ese producto. En consecuencia, los productores de ese sector obtienen menores utilidades.
- *La amenaza de productos sustitutos:* a menudo, el producto de un sector es sustituto del producto de otro sector (por ejemplo, el plástico puede ser un sustituto del acero en algunas aplicaciones; de igual modo, el agua embotellada es un sustituto de los refrescos de cola). Cuando existe un sustituto para sus productos, las compañías no pueden exigir precios muy elevados para ellos porque los clientes se mudan al sustituto, y esta restricción mantiene bajas las utilidades.

Porter afirmaba que cuando los gerentes analizan las oportunidades y las amenazas, deben prestar atención especial a estas cinco fuerzas porque son las mayores amenazas que enfrenta una organización. Es responsabilidad de los gerentes de los niveles corporativo, de negocio y funcional formular estrategias que contrarresten esas amenazas para que una organización pueda administrar su labor y sus entornos generales, tener un desempeño de alto nivel y generar altas utilidades. En Campbell, Conant realiza ese análisis para identificar las oportunidades y las amenazas que proceden de las acciones de sus rivales del sector de

los alimentos. Por ejemplo, como lo señalamos antes, la división Progresso Soup de General Mills desarrolló sopas más saludables y eso generó una mayor rivalidad que disminuyó las ventas y utilidades de Campbell, hasta que esta última consiguió a su vez elaborar nuevas líneas de sopas más saludables. En la actualidad, esas dos compañías enfrentan la amenaza de que aumenten los precios globales de los alimentos al dispararse los precios de insumos como trigo, maíz, arroz y derivados de leche. Ambas compañías se esfuerzan por reducir sus costos de operación para limitar los incrementos en los precios de sus alimentos, puesto que la compañía con los menores precios atraerá a la mayoría de los consumidores y obtendrá una ventaja competitiva.

hipercompetencia
Competencia permanente e intensa que se genera en un sector debido a una tecnología avanzada o a los gustos cambiantes de los clientes.

Hoy, la competencia es férrea en la mayor parte de los sectores económicos, sin importar que las compañías produzcan autos, sopas, computadoras o muñecas. El calificativo **hipercompetencia** se aplica a aquellos sectores que se caracterizan por una competencia permanente e intensa resultante de una tecnología avanzada o de los gustos, los caprichos o la moda cambiantes de los clientes.[33] Por supuesto, la planeación y la formulación de estrategias son mucho más difíciles y arriesgadas cuando la hipercompetencia prevalece en un sector de la economía.

Formulación de estrategias del nivel de negocios

Michael Porter, el investigador que creó el modelo de las cinco fuerzas, también formuló una teoría de cómo los gerentes pueden escoger una estrategia del nivel de negocios, un plan para adquirir una ventaja competitiva en un mercado o sector particular.[34] De hecho, Porter afirmaba que la estrategia del nivel de negocios crea una ventaja competitiva porque hace posible que una organización *contrarreste y disminuya* la amenaza de las cinco fuerzas del sector. En otras palabras, una estrategia del nivel de negocios reduce la rivalidad, evita que nuevos competidores entren al sector, disminuye el poder de proveedores o compradores y reduce la amenaza de los sustitutos, y todo ello aumenta los precios y las utilidades.

OA3 Distinguir entre las principales clases de estrategias del nivel de negocios y explicar cómo confieren a una organización una ventaja competitiva que puede dar lugar a un desempeño superior.

De acuerdo con Porter, para obtener esas mayores utilidades los gerentes deben escoger entre las formas básicas de incrementar el valor de los productos de una organización: *diferenciar el producto* para aumentar su valor para los clientes, o *abatir los costos* de producción del producto. Porter también afirma que los gerentes deben escoger entre servir a todo el mercado o sólo a un segmento o parte del mismo. Con base en esas opciones, los gerentes eligen perseguir una de cuatro estrategias del nivel de negocios: de bajo costo, de diferenciación, de bajo costo y enfoque o de diferenciación y enfoque (véase tabla 8.2).

Estrategia de bajo costo

estrategia de bajo costo
Estrategia que consiste en bajar los costos de la organización por debajo de los de la competencia

Con una **estrategia de bajo costo**, los gerentes tratan de obtener una ventaja competitiva enfocando la energía de todos los departamentos o funciones de la organización en bajar los costos de la compañía por debajo de los costos de sus rivales del sector. Esta estrategia requeriría, por ejemplo, que los gerentes de producción buscaran nuevas formas de bajar los costos de producción, que los gerentes de IyD se dedicaran a crear productos nuevos que pudieran fabricarse a menor costo y que los gerentes de marketing encontraran la forma de

Tabla 8.2
Estrategias del nivel negocio de Porter

	Cantidad de segmentos de mercado atendidos	
Estrategia	**Muchos**	**Pocos**
Bajo costo y enfoque	✓	
Diferenciación	✓	
Diferenciación y enfoque		✓

atraer a los clientes de una manera más barata. De acuerdo con Porter, las organizaciones que aplican una estrategia de bajo costo pueden vender un producto más barato que sus rivales y de todos modos obtener una buena utilidad debido a sus costos menores. Así, esas organizaciones gozan de una ventaja competitiva basada en sus precios bajos. Por ejemplo, BIC aplica una estrategia de precios bajos: ofrece a sus clientes hojas de rasurar más baratas que las de Gillette y bolígrafos más económicos que los de Cross o Waterman. Asimismo, cuando las compañías existentes en un sector tienen bajos costos y pueden cobrar precios bajos, resulta difícil que nuevas compañías entren a ese sector porque entrar a cualquier sector siempre es un proceso caro.

Estrategia de diferenciación

estrategia de diferenciación Es aquella que permite distinguir los productos de una organización de los productos de los competidores en aspectos como diseño, calidad o servicio de posventa.

Con una **estrategia de diferenciación**, los gerentes tratan de obtener una ventaja competitiva enfocando todas las energías de los departamentos o funciones de la organización en *distinguir* sus productos de los productos de la competencia en una o más dimensiones importantes, como diseño, calidad o servicio y soporte de posventa. Muchas veces resulta caro lograr que los productos sean diferentes y exclusivos. Esta estrategia requiere, por ejemplo, que los gerentes incrementen el gasto en el diseño o IyD de los productos para diferenciarlos, lo cual aumenta sus costos. Las organizaciones que implementan con éxito una estrategia de diferenciación pueden cobrar un *sobreprecio* por sus productos, un precio normalmente mucho mayor que el precio que cobra una organización de costos bajos. El sobreprecio hace posible que las organizaciones que van en pos de una estrategia de diferenciación recuperen sus costos más altos. Coca-Cola, PepsiCo y Procter & Gamble son algunas de las muchas compañías reconocidas que aplican estrategias de diferenciación. Gastan sumas enormes en publicidad para diferenciar y crear una imagen única para sus productos. Asimismo, la diferenciación dificulta la entrada al sector porque las nuevas compañías carecen de un nombre de marca que las ayude a competir y los clientes no perciben que los demás productos sean sustitutos cercanos, por lo que eso también da pie a que se pueda cobrar un sobreprecio y éste, a su vez, genere mayores utilidades.

"Atorado a la mitad"

De acuerdo con la teoría de Porter, los gerentes no pueden perseguir simultáneamente una estrategia de bajos costos y una estrategia de diferenciación. Porter identificó una correlación simple: la diferenciación aumenta los costos y eso obliga a cobrar un sobreprecio para recuperarlos. Por ejemplo, si de pronto BIC emprendiera una publicidad masiva con el fin de crear una imagen de marca global para sus productos, sus costos aumentarían. Entonces, BIC dejaría de obtener utilidades si fijara precios más bajos que Gillette o Cross a sus navajas y plumas. Según Porter, los gerentes deben escoger entre una estrategia de bajos costos y una de diferenciación. Dice que las organizaciones y los gerentes que no han tomado esta decisión se encuentran "atorados a la mitad".

Las organizaciones atoradas a la mitad suelen tener niveles de desempeño menores que aquellas que adoptan una estrategia de bajos costos o una de diferenciación. Para no quedar atorados a la mitad, los gerentes de alto nivel deben ordenar a los gerentes departamentales que emprendan medidas que produzcan bajos costos o una diferenciación.

Sin embargo, existen excepciones a esta regla. En muchas organizaciones, los gerentes han podido bajar los costos más que sus rivales y al mismo tiempo diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales.[35] Se dice, por ejemplo, que el sistema de producción de Toyota es el más eficiente del mundo, como lo veremos en el capítulo 9. Esa eficiencia le brinda a Toyota una estrategia de bajo costo frente a sus rivales del sector automotriz mundial. Al mismo tiempo, Toyota diferencia sus autos de los de sus rivales por medio de un diseño y una calidad superiores. Esta superioridad hace posible que esa compañía cobre un sobreprecio en muchos de sus modelos populares.[36] Por ello, Toyota parece seguir al mismo tiempo una estrategia de nivel de negocios de bajo costos y otra diferenciada. Este ejemplo da a entender que aun cuando las ideas de Porter sean válidas en la mayor parte de los casos, las compañías muy bien administradas, como Campbell, Toyota, McDonald's y Dell, lo mismo pueden tener productos de bajo costo que diferenciados, y de ese modo lograr las utilidades más altas de su sector.

Estrategias de enfoque de bajo costo y de diferenciación

estrategia de enfoque y de bajo costo Busca servir sólo a un segmento de todo el mercado y ser la organización con el menor costo de ese segmento.

estrategia de enfoque de diferenciación Busca servir a sólo un segmento de todo el mercado y ser la organización más diferenciada de ese segmento.

Tanto la estrategia de diferenciación como la de bajo costo buscan servir a muchos o a la mayor parte de los segmentos de un mercado particular, como el de los autos o las computadoras. Porter identificó otras dos estrategias del nivel negocio dirigidas a satisfacer las necesidades de clientes de uno o unos cuantos segmentos.[37] Los gerentes que aplican una **estrategia de enfoque y de bajo costo** atienden a uno o unos cuantos segmentos del mercado total y tratan de que su organización sea la que tenga los costos más bajos de ese o esos segmentos. Por su parte, los gerentes que aplican una **estrategia de enfoque de diferenciación** sólo atienden a uno o unos cuantos segmentos del mercado y tratan de que su organización sea la más diferenciada de ese o esos segmentos.

Las compañías que aplican una de esas dos estrategias en cierta forma optan por *especializarse* dirigiendo sus esfuerzos a un tipo particular de cliente (como atender las necesidades de bebés o de clientes adinerados) o incluso las necesidades de los clientes de una región geográfica determinada (los clientes de la costa este u oeste). BMW, por ejemplo, aplica una estrategia de enfoque de diferenciación dado que sólo fabrica autos para los clientes de mayores ingresos. En cambio, Toyota aplica una estrategia de enfoque de diferenciación y produce autos que atraen a clientes de casi *todos* los segmentos del mercado automotriz, desde el transporte básico (Toyota Corolla), el mercado intermedio (Toyota Camry), hasta el mercado de altos ingresos (Lexus). Un ejemplo interesante de la forma en que una compañía que aplica una estrategia enfocada de costos bajos, especializándose en un segmento del mercado, puede competir con diferenciadores poderosos aparece en la siguiente sección “La administración desde dentro”.



La administración desde dentro

Diferentes formas de competir en el negocio de los refrescos embotellados

“Coca” y “Pepsi” son nombres familiares en todo el mundo. Juntas, Coca-Cola y PepsiCo controlan más de 70% del mercado global de los refrescos embotellados y más de 75% de ese mismo mercado en Estados Unidos. Su éxito puede atribuirse a las estrategias de diferenciación que han formulado para producir y promover sus productos, estrategias que las han convertido en dos de las organizaciones globales más rentables. Sus estrategias de diferenciación tienen varias partes. En primer lugar, ambas compañías crearon marcas globales produciendo el concentrado de sus refrescos que les da su sabor a cola y después vendiendo ese concentrado, pero en forma de jarabe, a embotelladores de todo el mundo. Los embotelladores son los responsables de producir y distribuir los refrescos envasados. Ellos agregan agua carbonatada al jarabe, envasan la bebida resultante y la distribuyen en máquinas tragamonedas, supermercados, restaurantes y demás establecimientos de ventas al menudeo. Los embotelladores también deben firmar un contrato de exclusividad que les prohíbe embotellar o distribuir refrescos de compañías competidoras. Eso establece una barrera que impide la entrada de nuevas compañías a ese sector.

En segundo lugar, Coca-Cola y PepsiCo cobran a los embotelladores un *sobreprecio* por el jarabe, si bien después invierten una parte importante de sus utilidades en publicidad para crear y mantener la conciencia en sus marcas. El dinero que gastan en publicidad para desarrollar un nombre de marca global (en 2007 cada una de esas compañías gastó más de 600 millones de dólares) ayuda a que Coca-Cola y PepsiCo diferencien sus productos para que los consumidores se sientan más propensos a comprar una Coca o una Pepsi que cualquier otro refresco de cola menos conocido. Además, la lealtad a la marca hace posible que ambas compañías cobren un sobreprecio o un precio comparativamente más alto por algo que es, a fin de cuentas, simplemente agua con color y sabor.



Cott anuncia el hecho de que cualquier minorista puede ponerle el nombre de su compañía, por ejemplo, Sam's Cola, a su refresco de cola genérico.

No obstante, en la década pasada el entorno global de los refrescos embotellados sufrió un cambio significativo a manos de Gerald Pencer, un empresario canadiense que concibió una nueva estrategia para competir contra esos dos poderosos diferenciadores. La estrategia de Pencer consiste en producir un refresco de cola de alta calidad y bajo precio —fabricado y distribuido por Cott Corporation, de la cual él era entonces el director general— pero venderlo como la marca propia de las grandes cadenas de tiendas minoristas como Wal-Mart (marca Sam's Cola) y supermercados como Kroger's (marca Big K), sorteando así a los embotelladores. Pencer pudo implementar su estrategia de *enfoque de bajo costo* y cobrar un precio bajo por sus refrescos embotellados al no tener que gastar nada en publicidad (las tiendas minoristas lo hacen) y porque los refrescos embotellados Cott son distribuidos por las propias cadenas de tiendas y de minoristas que usan sus eficientes sistemas de distribución nacional, como el sistema de transporte con camiones desarrollado por el gigante minorista Wal-Mart. Los minoristas se muestran dispuestos a hacerlo porque los refrescos Cott de bajo costo les permiten obtener utilidades mayores que las que ganan vendiendo Coca o Pepsi. Además, esos productos les permiten reforzar la imagen de la marca de sus tiendas.

Pencer puso en ejecución su plan primero en Canadá y muy pronto lo amplió a Estados Unidos debido a la creciente demanda por sus productos de parte de los minoristas. Después se lanzó al mercado internacional ofreciendo a la venta sus concentrados a los minoristas globales a precios inferiores a los de Coca-Cola y PepsiCo. Para 2004, Cott ya era el proveedor más grande en el mundo de refrescos carbonatados embotellados con marcas de minoristas.[38] Cott cuenta con instalaciones de producción en Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido, así como una planta que produce el concentrado en Columbus, Georgia, las cuales abastecen a la mayor parte de las cadenas de tiendas, farmacias, mayoristas y tiendas de conveniencia con marcas propias de esos países. No obstante, cabe señalar que aunque Cott es el proveedor líder de refrescos embotellados de marcas propias de minoristas, sigue enfocándose en su estrategia de costos bajos. No intenta competir con Coca o Pepsi, las cuales aplican estrategias de diferenciación y cuyos refrescos embotellados con nombre de marca dominan el mercado mundial de esos productos.

Cada vez más, compañías pequeñas descubren que les resulta más fácil aplicar una estrategia de enfoque y competir con éxito contra las grandes compañías poderosas, con estrategias de bajo costo y diferenciadas, debido a los avances en la TI que reducen los costos y les permiten llegar y atraer a los clientes. Con el establecimiento de un escaparate en la web, miles de pequeñas compañías especializadas han logrado crearse un nicho rentable en el mercado de sus grandes competidores tradicionales. Zara, un fabricante español de ropa de moda cuyas ventas se dispararon en los últimos años, es un ejemplo sobresaliente de la forma en que incluso una pequeña compañía tradicional puede aprovechar la TI para aplicar una estrategia enfocada y competir a nivel mundial.[39] Zara ha logrado posicionarse como el líder en precios y bajos costos del segmento de la moda del mercado de la ropa, en contra de diferenciadores como Gucci, Dior y Armani, porque supo adaptar la TI a sus necesidades específicas. Zara creó una TI que le permite administrar su proceso de diseño y manufactura de tal suerte que minimiza los inventarios que lleva, o sea, el costo más alto de cualquier minorista de ropa. No obstante, su TI también genera retroalimentación inmediata que permite a los diseñadores saber qué modelos se están vendiendo mejor y en qué países, lo cual a Zara le da una ventaja competitiva ajena a la diferenciación. En especial, Zara puede fabricar más de una prenda o un conjunto determinado para cubrir una alta demanda de los clientes, decidir qué prendas deben venderse en su red mundial de tiendas en rápida expansión y cambiar constantemente la mezcla de prendas que ofrece a sus clientes para mantenerse al día con la moda... todo ello a un costo bajo.



Zara, cuyas tiendas gozan de una creciente popularidad en todo el mundo, emplea un sistema de TI altamente especializado para recortar sus tiempos de producción y así elaborar prendas más rápido y a menor precio que las que ofrecen los grandes diseñadores.

La TI de Zara le permite administrar con mayor eficiencia la interfase entre sus operaciones de diseño y manufactura. A Zara sólo le toma cinco semanas diseñar una colección nueva y después una semana producirla. Por su parte, los grandes modistos como Channel y Armani pueden tardar seis o más meses en diseñar una colección y después tres meses más antes de tenerla disponible en las tiendas.[40] Esa rapidez para llegar al mercado le brinda a Zara una gran flexibilidad y le permite responder con prontitud al cambiante mercado de la moda, en el cual los gustos pueden mudar varias veces al año. Debido a su corto ciclo de producción a ventas y su moda justo a tiempo, Zara ofrece sus colecciones de ropa a precios relativamente bajos y aun así logra utilidades que son la envidia del sector de la ropa de moda.[41]

Zara logró aplicar una estrategia de enfoque que lo mismo es de bajo costo que diferenciada porque desarrolló varios tipos de fortalezas en funciones como diseño de prendas, marketing y TI que le generaron una ventaja competitiva. La formulación de estrategias del nivel funcional que refuercen la estrategia del nivel de negocios y aumenten la ventaja competitiva es una labor gerencial crucial. Dejamos para el siguiente capítulo el análisis de este tema importante. Primero debemos ascender un nivel en la planeación y examinar la forma en que la estrategia corporativa ayuda a la organización a alcanzar su misión y sus metas.

Formulación de estrategias del nivel corporativo

Una vez que hayan formulado las estrategias del nivel de negocios que mejor puedan posicionar a su compañía, o a una división de ésta, para competir en su sector y superar a sus rivales, los gerentes deben ponerse a estudiar el futuro. Si su planeación tuvo éxito, la compañía estará generando grandes utilidades y ahora su labor va a consistir en idear la mejor forma de invertir esas utilidades para incrementar aún más su desempeño con el correr del tiempo.

OA4 Distinguir entre las principales clases de estrategias del nivel corporativo y explicar cómo se emplean para reforzar las estrategias del nivel negocios y la ventaja competitiva de una compañía.

Recuerde que la *estrategia del nivel corporativo* es un plan de acción que implica escoger en qué sectores y países una compañía debe invertir sus recursos para alcanzar su misión y sus metas. Para escoger una estrategia del nivel corporativo, los gerentes se preguntan: ¿cómo debiera administrarse el crecimiento y el desarrollo de nuestra compañía para incrementar su capacidad de crear valor para sus clientes (y así mejorar su desempeño) a futuro? Los gerentes de organizaciones eficaces se afanan en encontrar nuevas oportunidades de invertir los recursos de sus compañías para crear bienes y servicios nuevos y mejores para los clientes. Google, el fabricante de chips AMD, Apple y Toyota son ejemplos de organizaciones cuyas líneas de productos crecen rápidamente y cuyos directivos tratan de aprovechar cualquier oportunidad factible que les permita aprovechar las habilidades de sus compañías para ofrecer nuevos productos a sus clientes.

Asimismo, algunos gerentes deben ayudar a sus organizaciones a responder a las amenazas producto de las cambiantes fuerzas de su entorno general o su ámbito de operaciones y que hayan provocado que las estrategias del nivel negocio sean menos eficaces y sus utilidades estén a la baja. Por ejemplo, es posible que los clientes ya no quieran comprar los bienes y servicios que produce una compañía (sopas con mucha sal, monitores de computadora o televisores estorbosos), o bien que otras organizaciones hayan entrado al mercado y les estén arrebatando a sus clientes (eso le pasó a Intel en la década de 2000 cuando AMD empezó a producir chips más poderosos). Los altos directivos deben buscar estrategias corporativas que ayuden a sus organizaciones a fortalecer sus estrategias del nivel de negocios y así responder a esos cambios y mejorar su desempeño.

Las principales estrategias del nivel corporativo que los directivos emplean para ayudar a sus compañías a crecer y a mantenerse en la cima de sus sectores, o a atrincherarse y reorganizarse para detener su caída son: 1) concentración en un solo sector, 2) integración vertical, 3) diversificación y 4) expansión internacional. Una organización sólo se beneficiará de la aplicación de una o más de estas estrategias si la estrategia en cuestión ayuda a aumentar aún

más el valor de los bienes y servicios de la organización para que más clientes los compren. En especial, para aumentar el valor de los bienes y servicios una estrategia del nivel de negocios debe ayudar a la compañía, o a una de sus divisiones, a 1) bajar el costo del desarrollo y la producción de sus productos, o 2) aumentar la diferenciación de sus productos para que más clientes quieran comprarlos aunque sean un poco más caros. Estos dos resultados fortalecen la ventaja competitiva de una compañía y mejoran su desempeño.

Concentración en un solo sector

concentración en un solo sector Reinversión de las utilidades de una compañía para reforzar su posición competitiva en su principal sector de operaciones.

La mayor parte de las compañías en crecimiento reinvierte sus utilidades para fortalecer su posición competitiva en el sector económico en que operan; lo hacen así porque aplican la estrategia del nivel corporativo de **concentración en un solo sector**. Lo normal es que una organización aproveche sus capacidades funcionales para desarrollar nuevas clases de productos o para aumentar el número de los lugares donde aplica esas capacidades. Por ejemplo, Apple está ampliando la gama de sus iPods y dispositivos inalámbricos móviles, como el iPhone, mientras McDonald's, que empezó como un restaurante de California, centró todos sus esfuerzos en aprovechar sus recursos para ampliarse rápidamente por Estados Unidos y convertirse en la compañía de comidas rápidas más grande y rentable de ese país.

Por otra parte, la concentración en un solo sector se vuelve una estrategia apropiada del nivel corporativo si los gerentes detectan la necesidad de *reducir* el tamaño de su organización para así mejorar su desempeño. Los gerentes pueden decidir salirse de ciertos sectores cuando, por ejemplo, la estrategia del nivel de negocios que aplica una determinada división ya no funciona y esta última ya perdió su ventaja competitiva. Para mejorar el desempeño de la organización en general, los gerentes venden sus divisiones con bajo desempeño, concentran el resto de los recursos organizacionales en un solo sector y tratan de desarrollar productos nuevos que los clientes quieran comprar. Esto le ocurrió al fabricante de productos electrónicos Hitachi cuando los clientes empezaron paulatinamente a sustituir sus voluminosos monitores CRT por monitores planos LCD. Hitachi anunció que iba a cerrar sus tres fábricas de CRT en Japón, Singapur y Malasia, y a invertir sus recursos en el desarrollo de la nueva tecnología de LCD.[42]

En cambio, cuando las organizaciones tienen muy buen desempeño, a menudo deciden ingresar en sectores nuevos donde pudiesen aprovechar sus recursos para crear productos más valiosos. De ser así empiezan a aplicar estrategias de integración vertical o de diversificación.

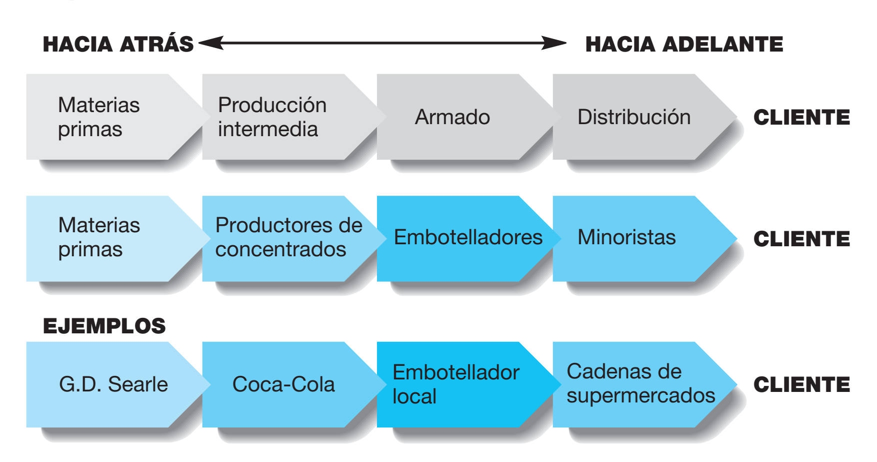
Integración vertical

integración vertical Expansión de las operaciones de una compañía ya sea hacia atrás, a un sector que fabrica insumos para sus productos, o hacia adelante, a un sector que usa, distribuye o vende sus productos.

Cuando una organización tiene buen desempeño en su sector económico, a menudo sus directivos ven nuevas oportunidades de crear valor ya sea produciendo los insumos que utiliza para fabricar sus productos o bien distribuyendo y vendiendo sus productos a los clientes. Los directivos de E & J. Gallo Winery, por ejemplo, se dieron cuenta de que podían reducir sus costos si su compañía producía sus propias botellas en vez de comprarlas a una compañía de vidrio que obtenía muy buenas utilidades vendiendo sus botellas a Gallo. Por lo mismo, Gallo creó una nueva división para producir botellas para vino más baratas que las que compraba. Muy pronto también se dieron cuenta de que podían producir botellas de formas diferentes para diferenciar sus vinos. La **integración vertical** es una estrategia del nivel corporativo mediante la cual una compañía amplía sus operaciones comerciales ya sea hacia atrás, a un nuevo sector que fabrica insumos para sus productos (*integración vertical hacia atrás*) o hacia adelante, a un nuevo sector que usa, distribuye o vende sus productos (*integración vertical hacia adelante*).[43] Una siderúrgica que compra minas de mineral de hierro y entra al sector de las materias primas para surtirse del mineral de hierro que necesita para fabricar acero realiza una integración vertical hacia atrás. Un fabricante de computadoras personales que decide entrar al sector de las ventas al menudeo y abrir una cadena propia de establecimientos de ventas para vender sus computadoras lleva a cabo una integración vertical hacia adelante. Por ejemplo, en 2001 Apple Computer ingresó al sector de las ventas al menudeo cuando decidió crear la cadena de tiendas Apple Stores para vender sus computadoras.

La figura 8.6 ilustra las cuatro etapas principales de una típica cadena de valor "materias primas-cliente"; en cada etapa, las actividades que se efectúan en cada sector van agregando

Figura 8.6
Etapas en una cadena de valor vertical



valor al producto. Para una compañía dedicada a la etapa de armado, la integración hacia atrás le implicaría establecer una nueva división en los sectores de producción intermedia o producción de materias primas; y la integración hacia adelante le implicaría establecer una nueva división para distribuir sus productos a mayoristas o una división minorista para venderlos directamente a los clientes. La división de una etapa o un sector recibe el producto elaborado por la división de la etapa o el sector anterior, lo transforma de alguna forma —agregándole valor— y después transfiere el resultado a un precio mayor a la división de la siguiente etapa de la cadena.

Como un ejemplo de la forma en que opera la cadena de valor de este sector, veamos el segmento de los refrescos de cola de la industria refresquera. En el sector industrial de las materias primas, los proveedores son, entre otros, ingenios que producen azúcar o fabricantes de edulcorantes artificiales, como NutraSweet y Splenda, que se usan en los refrescos de dieta. Esas compañías venden sus productos a compañías de la industria refresquera, como Coca-Cola y PepsiCo, para que elaboren sus concentrados de cola mezclando esos insumos con otros. A su vez, los productores de concentrados los venden a compañías del sector del embotellado y la distribución, las cuales les agregan agua carbonatada y embotellan el refresco resultante, por lo que vuelven a agregar valor a los concentrados. A continuación, los embotelladores distribuyen y venden los refrescos ya embotellados a minoristas, como las cadenas de tiendas Costco y Wal-Mart o cadenas de restaurantes de comidas rápidas como McDonald's. Las compañías del sector de ventas al menudeo agregan valor al poner esos productos al alcance de los clientes y se benefician de las ventas directas a los consumidores. De esa forma, las compañías de cada uno de los sectores que integran la cadena de valor "materias primas-cliente" van agregando valor al producto.

La razón por la cual los gerentes recurren a la integración vertical es porque ésta les permite agregar valor a sus productos ya sea haciéndolos especiales o únicos, ya sea reduciendo los costos de fabricarlos y venderlos. Un ejemplo de cómo aprovechar la integración vertical hacia adelante para incrementar su diferenciación fue la decisión de Apple de abrir sus propias tiendas para que sus productos exclusivos fuesen más accesibles a aquellos usuarios que desearan probarlos antes de comprarlos. Un ejemplo del uso de la integración vertical hacia adelante para reducir costos fue la decisión de Matsushita de abrir tiendas propias para vender sus productos Panasonic y JVC, para así quedarse con las utilidades que de otro modo acabarían en manos de minoristas independientes.[44]

Aun cuando una integración vertical puede fortalecer la ventaja competitiva de una organización y mejorar su desempeño, también puede reducir su flexibilidad para responder a las condiciones cambiantes de su entorno y crearle amenazas que deberá contrarrestar cambiando sus estrategias. Por ejemplo, IBM solía producir la mayor parte de los componentes que empleaba para fabricar sus grandes computadoras. Si bien esa estrategia le dio buenos resultados en la década de 1970 cuando IBM disfrutaba de una importante ventaja compe-

titiva, en la década de 1990 se convirtió en un lastre importante debido al creciente uso de redes de computadoras personales en las organizaciones, el cual provocó que se desplomara la demanda de computadoras grandes. IBM había perdido su ventaja competitiva y se encontró con un exceso de capacidad en sus operaciones de componentes. El cierre de esa capacidad de producción y el abandono del sector de los componentes para computadoras le costó a IBM más de 5 000 millones de dólares.[45]

Por ello, cuando los gerentes piensen en la integración vertical como una posible estrategia para agregar valor, deben tener mucho cuidado porque en ocasiones puede disminuir la habilidad de sus compañías para crear valor en caso de que cambie el entorno. Ésa es la razón por la cual hoy en día tantas compañías recurren a compañías externas para que las abastezcan de partes componentes y, como IBM, hayan abandonado el sector de los componentes: *desintegrándose* verticalmente hacia atrás. De cualquier forma, IBM descubrió una nueva oportunidad rentable de integrarse verticalmente hacia adelante en la década de 1990: ingresó al sector de los servicios de consultoría para recomendar a las grandes compañías la mejor forma de instalar y administrar sus equipos y sus programas de cómputo.[46] En lo que va de este milenio, brindar servicios de consultoría en TI ha sido una fuente importante de ingresos para IBM.

Diversificación

diversificación Expansión de las operaciones comerciales de una organización a un nuevo sector, con el fin de producir otras clases de bienes y servicios valiosos.

La **diversificación** es la estrategia del nivel corporativo que consiste en expandir las operaciones comerciales de la compañía a un sector nuevo, con el propósito de producir nuevas clases de bienes y servicios valiosos.[47] Algunos ejemplos: la diversificación de PepsiCo al negocio de los refrigerios y las botanas mediante la compra de Frito Lay; la diversificación del gigante del tabaco Philip Morris a la industria cervecera con la adquisición de Miller Beer; el ingreso de GE al negocio de la radiodifusión con su adquisición de NBC. Existen dos clases principales de diversificación: relacionada y no relacionada.

diversificación relacionada Entrada a un nuevo negocio o sector para crear una ventaja competitiva en una o más de las divisiones o los negocios existentes de una organización.

sinergia Mejoras en el desempeño que se dan cuando los individuos y los departamentos de una organización coordinan sus acciones.

DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA La **diversificación relacionada** es una estrategia para entrar a un nuevo negocio o sector con el fin de crear una ventaja competitiva para una o más de las divisiones o los negocios actuales de una organización. La diversificación relacionada puede agregar valor a los productos de una organización si sus gerentes logran encontrar la manera de que sus diversas divisiones o unidades de negocios compartan sus habilidades o recursos valiosos y así creen sinergia.[48] La **sinergia** se obtiene cuando el valor creado por dos divisiones que cooperan entre sí es mayor que el valor que se obtendría si cada una de las dos operara por separado y en forma independiente. Por ejemplo, suponga que dos o más de las divisiones de una compañía diversificada pueden utilizar las mismas instalaciones de producción, los mismos canales de distribución o las mismas campañas publicitarias, es decir, compartir ciertas actividades funcionales. Cada división debe invertir menores recursos en una actividad funcional compartida que los que tendría que invertir si tuviera que llevar a cabo esa misma actividad funcional por sí sola. La diversificación relacionada puede ser una fuente significativa de ahorros en costos cuando varias divisiones comparten los costos de realizar una actividad funcional.[49] De manera similar, si las habilidades de IyD de una división pueden aprovecharse para mejorar los productos de otra división y aumentar su atractivo diferenciado, esa sinergia puede brindar a la segunda división una importante ventaja competitiva sobre sus rivales del sector, por lo que la compañía en su conjunto se beneficia de la diversificación.

La forma en que cooperan entre sí las divisiones de pañales desechables y de toallas de papel de Procter & Gamble es un buen ejemplo de sinergias de producción exitosas. Esas divisiones comparten los costos de conseguir insumos como papel y empaques, una fuerza de ventas conjunta vende esos dos productos a los minoristas, y los dos productos se surten usando el mismo sistema de distribución. Este intercambio de recursos ha permitido que ambas divisiones reduzcan sus costos y, en consecuencia, que cobren precios menores que sus competidores y atraigan a más clientes.[50] Además, las divisiones pueden compartir los costos de investigación relacionados con el desarrollo de productos nuevos y mejorados, como la búsqueda de materiales más absorbentes que aumenten el atractivo diferenciado de esos dos productos. Esto también es algo medular para la estrategia corporativa de 3M que analizamos en la siguiente sección “La administración desde dentro”.

La administración desde dentro

Cómo lograr que funcione la diversificación relacionada

El gigante industrial 3M, con 100 años de existencia, en 2008 obtuvo casi 25 000 millones de dólares en ingresos y más de 6 000 millones de dólares en utilidades provenientes de la venta de sus más de 50 000 productos diferentes que van desde papel de lija y cinta adhesiva hasta dispositivos médicos, artículos para oficina y componentes electrónicos.[51] Desde sus inicios, 3M recurrió a la diversificación relacionada y creó nuevos negocios apalancados en sus habilidades en investigación y desarrollo. En la actualidad, esa compañía está compuesta por más de 40 divisiones separadas integradas en seis grupos de negocios principales: transportes, cuidados de la salud, industrial, consumidor y oficina, electrónica y comunicaciones, y materiales especiales. Actualmente la compañía opera con la meta de generar 40% de sus ingresos por la venta de productos lanzados al mercado en los últimos cuatro años.[52] Su director general, George Buckley, "tiene como misión la de impulsar el crecimiento" y tiene previsto aumentar el gasto en IyD a 1 400 millones de dólares —casi 6% de las ventas— para poder alcanzar esa meta.

¿Cómo lo logra 3M? En primer lugar la compañía es una empresa basada en la ciencia que cuenta con una fuerte tradición de innovación y audacia. Se motiva al personal para que corra riesgos y el fracaso no se castiga sino que se considera parte normal del proceso de crear nuevos productos y negocios.[53] En segundo lugar, la dirección de 3M se mantiene plenamente enfocada en los clientes de la compañía y en los problemas que enfrentan. Muchos de los productos de 3M son resultado de ayudar a sus clientes a resolver problemas difíciles. En tercer lugar los gerentes se fijan metas exigentes que obligan a la compañía a crear productos y negocios nuevos a un ritmo acelerado. En cuarto lugar, los empleados cuentan con una enorme autonomía para aplicar sus ideas; de hecho, los empleados pueden dedicar 15% de su tiempo a trabajar en proyectos que ellos mismos escojan sin la aprobación de sus gerencias. Muchos productos son resultado de esa autonomía, incluidos los omnipresentes bloques de Post-it Notes. En quinto lugar, aunque los productos pertenecen a las unidades de negocios y son éstas las responsables de generar utilidades, las tecnologías pertenecen a todas las unidades de la compañía. Cualquier persona de 3M puede intentar desarrollar nuevas aplicaciones para una tecnología desarrollada por cualquiera de las demás unidades de negocios. Por último, 3M organiza muchas reuniones a las que acuden investigadores de todas las divisiones de la compañía con la finalidad de que compartan los resultados de sus trabajos. 3M también tiene en operación un sistema de TI que fomenta el intercambio de conocimientos tecnológicos entre los investigadores para que puedan identificar nuevas oportunidades.

¿Cómo pudimos vivir sin las notas Post-it? La diligente disposición de 3M de resolver los problemas de sus clientes da como resultado nuevos productos que se venden muy bien, incluidas innumerables variantes de la pegajosa hojita original.

En suma, para aplicar con éxito la diversificación relacionada, los gerentes buscan negocios nuevos en los que puedan aprovecharse las aptitudes y los recursos de sus departamentos y divisiones para crear sinergias y valor agregado a nuevos productos y negocios, amén de mejorar su posición competitiva y la de toda la compañía. Además, los directivos pueden llevar a cabo la adquisición de una compañía en un sector nuevo porque consideran que esta última cuenta con las capacidades y los recursos que mejorarán el desempeño de una o más de sus divisiones actuales. De tener éxito, esas transferencias de capacidades permiten a la organización reducir sus costos o diferenciar aún más sus productos porque crean sinergias entre las divisiones.

diversificación no relacionada Ingreso a un sector nuevo o compra de una compañía en un sector nuevo que carece de toda relación con los negocios o los sectores actuales de la organización.

DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA Los gerentes aplican la **diversificación no relacionada** cuando crean divisiones o compran compañías en sectores nuevos que *no* tienen relación alguna con los negocios o sectores en los que operan. Una razón importante por la cual se recurre a la diversificación no relacionada es que, a veces, los directivos pueden comprar una compañía que tiene malos resultados, transferirle sus habilidades gerenciales, revertir su desempeño y mejorar su rendimiento, todo lo cual crea valor.

Otra razón para recurrir a la diversificación no relacionada es que la compra de negocios en otros sectores permite a los directivos aplicar una *estrategia de cartera*, que consiste en prorratear los recursos financieros entre las divisiones para aumentar los rendimientos financieros o repartir los riesgos entre los diferentes negocios, como lo hacen los inversionistas individuales con sus carteras personales. Por ejemplo, los directivos pueden transferir fondos de una división muy rentable ("vaca lechera") a una división nueva y prometedora ("estrella") y crear valor por medio de un prorrateo apropiado del dinero entre las divisiones. Aun cuando en la década de 1980 la estrategia de cartera se usaba como un argumento habitual para la diversificación no relacionada, en la década de 1990 fue objeto de crecientes críticas debido a que simple y sencillamente no funciona.[54] ¿Por qué? Porque conforme los directivos amplían el ámbito de operaciones de su organización al ingresar a más y más sectores, también se les va haciendo más difícil mantenerse al tanto de todo lo que ocurre en los diversos negocios de la organización. Los directivos no tienen tiempo para procesar toda la información que requieren para evaluar adecuadamente la estrategia y el desempeño de cada división y, por lo mismo, a menudo decae el desempeño de toda la organización.

GE enfrentó ese problema en la década de 1970 y su director general de esa época comentó al respecto: "Trataba de revisar a fondo el plan de cada unidad de negocios. Esa labor nos tomaba muchísimo tiempo y representaba una enorme carga de trabajo para el personal de la oficina corporativa. Después de un tiempo me di cuenta de que por mucho que lo intentáramos, no lográbamos adquirir el conocimiento necesario para comprender los planes de las 40 dispersas unidades de negocios."[55] Incapaces de manejar tanta información, los gerentes de alto nivel se ven abrumados y finalmente toman importantes decisiones sobre asignación de recursos únicamente con base en un análisis superficial de la posición competitiva de cada división. Eso suele traducirse en pérdida y no en creación de valor.[56]

Por ello, aunque la diversificación no relacionada tiene el potencial de crear valor para una compañía, los resultados de las investigaciones dan a entender que *demasiada* diversificación hace que los gerentes acaben perdiendo el control del negocio medular de sus organizaciones. En consecuencia, la diversificación puede hacer que se pierda valor en vez de crearlo.[57] Por ello, durante la década pasada se dio una tendencia creciente a que las compañías diversificadas desinvirtiesen muchas de sus divisiones no relacionadas y a veces incluso relacionadas. Los directivos de compañías como Tyco, Dial y Textron vendieron muchas o la mayor parte de sus divisiones y se consagraron a aumentar el desempeño de la división medular con la que se quedaron; en otras palabras, retomaron la estrategia de concentrarse en un solo sector.[58] Por ejemplo, en 2007 Tyco se dividió en tres compañías diferentes después de deshacerse de sus negocios de cuidado de la salud y de electrónica, para centrar sus actividades en productos de ingeniería, seguridad y combate a incendios, como su negocio ADT de seguridad residencial.[59] Para 2008, cada una de esas tres compañías había logrado un desempeño superior a las órdenes de su propio equipo de alta dirección.[60]

Expansión internacional

Como si la labor de planear una posible integración vertical, una diversificación o una concentración en el negocio medular no fuese lo bastante difícil por sí sola, los gerentes de alto nivel de la corporación también deben decidir la forma más apropiada de competir en el mercado internacional. Una pregunta básica pone a prueba a los gerentes de cualquier organización que debe vender sus productos en el extranjero y competir en más de un mercado nacional: ¿hasta qué grado debe la organización adaptar las características de sus productos y de sus campañas de marketing a las diferentes condiciones nacionales?[61]

estrategia global Venta de un mismo producto estandarizado y uso del mismo enfoque básico de marketing en cada mercado nacional.

estrategia multinacional Adecuación de las estrategias de los productos y de marketing a las condiciones específicas de cada mercado nacional.

Si los gerentes deciden que su organización debe vender el mismo producto estandarizado y usar el mismo enfoque básico de marketing en todos los mercados nacionales en los que compitan, estarán aplicando una **estrategia global**.[62] Esas compañías suelen realizar muy pocos cambios para adaptarse a las necesidades específicas de los clientes de los diferentes países. En cambio, si los gerentes deciden adaptar sus productos y sus estrategias de marketing a las condiciones nacionales específicas, entonces aplican una **estrategia multinacional**. Matsushita, con su marca Panasonic, lleva años aplicando una estrategia global, vendiendo los mismos televisores, las mismas cámaras, grabadoras y reproductores de DVD y MP3 en cada país en el que hace negocios y a menudo usando el mismo enfoque básico de marketing. Por su parte, Unilever, esa enorme compañía europea de alimentos y productos para el hogar,

aplica una estrategia multinacional. Por ello, para atraer a los clientes alemanes la división alemana de Unilever vende una gama diferente de productos alimenticios y emplea un enfoque diferente de marketing que los que emplea su división de América del Norte.

Tanto la estrategia global como la multinacional tienen ventajas y desventajas. La ventaja principal de una estrategia global es el importante ahorro en costos por no tener que realizar cambios a los productos y a los enfoques de marketing para adaptarlos a las diferentes condiciones nacionales. Por ejemplo, los relojes Rolex, la ropa Ralph Lauren o Tommy Hilfiger, la ropa, los accesorios y los perfumes Channel o Armani, las computadoras Dell, los juguetes y las cubetas de plástico hechas en China, y el arroz y el trigo estadounidenses son todos productos que pueden venderse recurriendo al mismo marketing en casi todos los países, simplemente cambiando el idioma. Así, las compañías pueden ahorrarse una enorme cantidad de dinero. La desventaja principal de aplicar una estrategia global es que, al hacer caso omiso de las diferencias nacionales, los gerentes se vuelven vulnerables a los competidores locales que sí diferencian sus productos y los adaptan a los gustos locales. Eso fue lo que ocurrió en el sector de consumo electrónico en Gran Bretaña. Amstrad, una compañía británica de computadoras y electrónica, se inició reconociendo y respondiendo a las necesidades de los consumidores locales. Amstrad logró una importante participación en el mercado británico del audio haciendo caso omiso de los centros de música estandarizados y económicos que vendían las compañías que aplicaban una estrategia global, como Sony y Matsushita. En vez de eso, la cubierta del producto de Amstrad era de teca y no de metal, amén de que contaba con un panel de control hecho especialmente para satisfacer las preferencias de los usuarios británicos. Para seguir siendo competitivo en ese mercado, Matsushita tuvo que hacer más énfasis en la adaptación local de sus marcas Panasonic y JVC.





Un estudio de contrastes. Matsushita, con su marca Panasonic (foto superior), aplica una estrategia global y vende los mismos televisores y reproductores de DVD básicos en cada mercado y usa un mensaje de marketing similar. Por su parte, Unilever aplica una estrategia multinacional adaptando sus productos y su enfoque de marketing a las plazas en que opera. En la foto inferior, el director general de Unilever Indostán, Kaki Dadiseth, sostiene una caja del detergente Surf diseñada para los usuarios locales.

Las ventajas y desventajas de una estrategia multinacional son las opuestas de las de la estrategia global. La ventaja principal de una estrategia multinacional es que al adaptar las ofertas de productos y los enfoques de marketing a las condiciones locales, los gerentes están en mejores condiciones de ganar participación en el mercado y cobrar precios más altos por sus productos. La desventaja principal es que las adaptaciones incrementan los costos de producción y coloca a la compañía multinacional en desventaja en precios porque a menudo debe cobrar precios más altos que aquellos de sus competidores que aplican una estrategia global. Como es obvio, la elección de una de esas dos estrategias implica sopesar el pro y el contra de cada una de ellas.

Los directivos de Gillette, el conocido fabricante de hojas y máquinas de rasurar ahora propiedad de Procter & Gamble, formularon una estrategia que combina las mejores características de las dos estrategias internacionales. Al igual que Procter & Gamble, Gillette siempre ha sido una organización global porque desde sus inicios sus directivos se dieron cuenta de las ventajas de vender su producto medular, las hojas de rasurar, en la mayor cantidad posible de países. A lo largo de los años, la estrategia de Gillette ha sido bastante constante: encontrar un país nuevo con un mercado en crecimiento para las hojas de rasurar, concertar una alianza estratégica con un fabricante local de hojas de rasurar y ser el socio mayoritario de la sociedad, invertir en una gran campaña de marketing y después construir una moderna fábrica para producir las hojas de rasurar y los demás productos para el mercado local. Por ejemplo, cuando entró a Rusia a la caída de la Unión Soviética, Gillette vio una gran oportunidad de aumentar sus ventas. Formó una sociedad con una compañía local llamada Empresa Leninets, que fabricaba una máquina de rasurar llamada Sputnik, y entonces empezó a importar sus propias marcas a Rusia. Cuando el crecimiento de las ventas se disparó, Gillette decidió lanzar más productos al mercado y construir una planta nueva en San Petersburgo.[63]

Al establecer fábricas en países donde la mano de obra y los demás costos son bajos y después distribuir y anunciar sus productos en los países vecinos de esa región del mundo, Gillette aplica una estrategia global. Sin embargo, todas sus actividades de investigación y desarrollo, y de diseño, se ubican en Estados Unidos. Cuando desarrolla nuevos

tipos de máquinas de rasurar, sólo equipa sus fábricas del extranjero para que las produzcan cuando decide que los clientes locales están listos para adoptar el nuevo producto. Así, por ejemplo, la máquina de rasurar más reciente de Gillette puede ser introducida en un país del extranjero años después de haber sido lanzada en Estados Unidos. De esa manera, Gillette adapta la oferta de sus productos a las necesidades de los diversos países y también aplica una estrategia multinacional.

Al aplicar esa estrategia internacional, Gillette logra tener costos bajos y de todos modos diferenciar y adaptar su gama de productos a las necesidades de cada país o región del mundo.[64] Procter & Gamble (P&G) aplica una estrategia internacional, y la fusión entre las dos, para crear la mayor compañía del mundo de productos de consumo, se decidió debido al valor que podía generar si aplicaba una diversificación relacionada en todo el mundo. Por ejemplo, los gerentes de alto nivel de P&G se dieron cuenta de que podían obtener importantes sinergias si combinaban sus operaciones mundiales de producción, distribución y ventas en todos los países y las regiones del mundo. Esas sinergias les generaron miles de millones de dólares de ahorros en costos.[65] Asimismo, al compartir sus conocimientos sobre las necesidades de los clientes de los diferentes países, la compañía combinada ahora está en condiciones de diferenciar y posicionar mejor sus productos en todo el mundo. La estrategia de P&G está funcionando; sus competidores principales, Colgate y Unilever, no han tenido un buen desempeño en la década de 2000, por lo que P&G está conquistando una posición de liderazgo global.

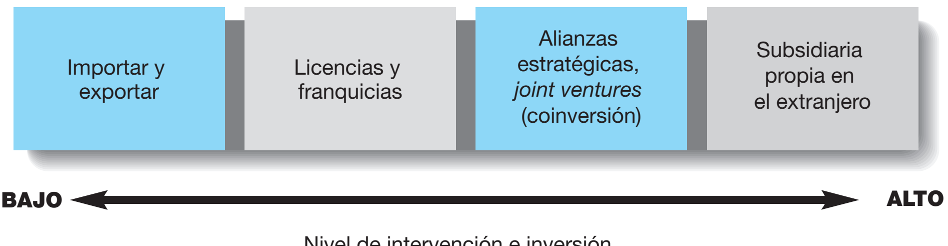
FORMAS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL Como ya lo dijimos, un entorno global más competitivo lo mismo ha demostrado ser una oportunidad que una amenaza para las organizaciones y los gerentes. La oportunidad radica en que las organizaciones que se amplían globalmente pueden abrir mercados nuevos, llegar a más clientes y ganar acceso a nuevas fuentes de materias primas y a proveedores de insumos con costos más bajos. La amenaza está en que las organizaciones que se amplían globalmente tienen muchas probabilidades de enfrentarse a nuevos competidores en los países del extranjero a los que entren, amén de que deben responder a nuevas condiciones políticas, legales, económicas y culturales.

Antes de iniciar operaciones en el extranjero, los gerentes de compañías como Amazon.com, Land's End, GE, P&G, Dell y Boeing tuvieron que analizar las fuerzas del entorno de cada país en particular (como Corea o Brasil) para escoger el método preciso para ampliarse y responder a esas fuerzas de la manera más apropiada. En general, las cuatro formas básicas de operar en el entorno global son: importar y exportar, licencias y franquicias, alianzas estratégicas y subsidiarias propias en el extranjero, el enfoque preferido de Gillette. Vamos a analizar brevemente cada una de ellas, pasando del nivel más bajo de intervención e inversión en el extranjero por parte de una organización y sus directivos, y la cantidad menor de riesgo, al extremo más alto del espectro (véase figura 8.7).[66]

exportar Fabricar productos en el país sede de la compañía y venderlos en el extranjero.

IMPORTAR Y EXPORTAR Las operaciones globales menos complicadas son exportar e importar. Una compañía dedicada a **exportar** fabrica sus productos en su país sede y los vende en el extranjero. Una organización puede vender directamente sus productos en un país del extranjero o dejar que una organización local distribuya sus productos ahí. Las exportaciones conllevan pocos riesgos porque una compañía no necesita invertir en instalaciones de pro-

Figura 8.7
Cuatro formas de expansión internacional



ducción en el extranjero. Además, puede reducir sus inversiones en el extranjero si permite que una compañía local distribuya sus productos.

importar Vender en el país sede de una compañía productos fabricados en el extranjero.

Una compañía dedicada a **importar** vende en su país sede productos fabricados en el extranjero (producidos por ella misma o comprados a otras compañías). Por ejemplo, la mayor parte de los productos que las compañías estadounidenses Pier 1 Imports y The Limited venden a sus clientes están hechos en el extranjero. En muchos casos el atractivo de un producto —vidrio irlandés, vinos franceses, muebles italianos o seda india— es que proviene del extranjero. Internet facilita enormemente que las compañías informen a sus compradores potenciales del extranjero acerca de sus productos; las especificaciones y las características detalladas de los productos aparecen en línea y los compradores informados pueden comunicarse fácilmente con los posibles vendedores.

licencia Permiso para que una compañía extranjera se encargue de producir y distribuir un producto en su país o región del mundo a cambio de una remuneración negociada.

LICENCIA Y FRANQUICIAS Mediante una **licencia**, una compañía (la licenciataria) permite a una organización extranjera (el licenciador) encargarse de la fabricación y distribución de uno o varios de sus productos en el país o la región del mundo del licenciador a cambio de una remuneración negociada. El fabricante de productos químicos DuPont puede otorgar una licencia a una fábrica de India para que produzca nailon o teflón. La ventaja de una licencia es que el cedente no carga con los costos relacionados con la iniciación de operaciones en el país extranjero porque el licenciador es quien lo hace. El riesgo principal relacionado con esta estrategia es que la compañía que otorga la licencia debe permitir que su socio del extranjero tenga acceso a sus conocimientos tecnológicos, por lo que corre el riesgo de perder el control sobre sus secretos industriales.

franquicia Vender a una organización del extranjero los derechos de uso de un nombre de marca y los conocimientos operativos a cambio de un pago único o una parte de las utilidades.

Si bien las licencias son permisos que otorgan compañías manufactureras, las franquicias se negocian principalmente entre organizaciones de servicios. Mediante una **franquicia**, una compañía (la franquiciante) vende a una organización del extranjero (el franquiciatario) los derechos de uso de su nombre de marca y sus conocimientos operativos a cambio de un pago único o una parte de las utilidades del franquiciatario. Hilton Hotels puede vender una franquicia a una compañía local de Chile para que opere hoteles bajo el nombre Hilton a cambio de un pago de franquicia. Las ventajas de una franquicia son que el franquiciante no tiene que cargar con los costos de desarrollo de la expansión en el extranjero y que se evita los innumerables problemas relacionados con el inicio de operaciones en el extranjero. El lado negativo es que la organización que otorga la franquicia puede perder el control sobre la forma en que el franquiciatario opera y la calidad de los productos puede decaer. Es así como franquiciantes como Hilton, Avis y McDonald's corren el riesgo de perder sus buenos nombres. Los consumidores estadounidenses que compren hamburguesas McDonald's en Corea pueden esperar razonablemente que esas sean tan buenas como las que consiguen en casa. De no ser así, la reputación de McDonald's podría ir decayendo a la larga. Una vez más, internet facilita las comunicaciones entre los socios y les permite cumplir mejor las expectativas del otro.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS Una forma de superar los problemas de pérdida de control relacionados con las exportaciones, las licencias y las franquicias consiste en expandirse globalmente mediante una alianza estratégica. En una **alianza estratégica**, una organización une o comparte sus recursos y sus conocimientos con los de otra organización del extranjero, y ambas comparten las ganancias y los riesgos de echar a andar una nueva sociedad en el extranjero. El intercambio de recursos permite a una compañía estadounidense, por ejemplo, aprovechar las capacidades de alta calidad de un fabricante extranjero y los conocimientos especializados de sus gerentes acerca de las necesidades de los clientes locales, y reducir los riesgos que le representaría iniciar sola esa empresa.

alianza estratégica Acuerdo mediante el cual una organización une o comparte sus recursos y sus conocimientos con los de otra organización del extranjero, y ambas organizaciones comparten los resultados y los riesgos de iniciar una nueva sociedad.

coinversión o *joint venture* Alianza estratégica entre dos o más compañías que acuerdan establecer y compartir entre ellas la propiedad de un negocio nuevo.

Una alianza estratégica puede tomar la forma de un contrato escrito entre dos o más compañías para intercambiar recursos o puede dar lugar a la creación de una nueva organización. Una **coinversión o *joint venture*** es una alianza comercial entre dos o más compañías que acuerdan establecer y compartir juntas la propiedad de un nuevo negocio.[67] El nivel de injerencia de una organización en el extranjero aumenta en una empresa conjunta porque normalmente la nueva empresa implica invertir capital en instalaciones de producción para fabricar bienes y servicios fuera de su país sede. No obstante, el riesgo se reduce. Internet y las teleconferencias permiten llevar a cabo las comunicaciones y la coordinación que los socios requieren para trabajar juntos en forma global. Por ejemplo, Coca-Cola y Nescafé formaron una empresa conjunta para comercializar sus tés, cafés y demás bebidas saludables en más de 50 países.[68] De

manera similar, BP Amoco y ENI de Italia formaron una empresa conjunta para construir en Egipto una planta de licuefacción de gas a un costo de 2 500 millones de dólares.[69]

filial propia en el extranjero Operaciones de producción establecidas en un país extranjero independientes de cualquier otra participación directa local.

FILIALES PROPIAS EN EL EXTRANJERO Cuando los gerentes deciden establecer una **filial propia en el extranjero**, deben invertir en el establecimiento de operaciones de producción en el país en cuestión independientes de cualquier participación directa local. Por ejemplo, muchas compañías japonesas fabricantes de partes automotrices han establecido sus propias operaciones en Estados Unidos para abastecer con componentes de alta calidad a las fábricas automotrices japonesas establecidas en ese país, como Toyota y Honda.

Al operar sola, sin participación directa alguna de compañías extranjeras, una organización recibe todos los beneficios pero también carga con todos los riesgos relacionados con una operación en el extranjero.[70] Este método de expansión internacional es mucho más caro que los demás porque requiere de un mayor nivel de inversión y plantea muchas más amenazas a los gerentes. No obstante, la inversión en una filial o división en el extranjero ofrece ventajas importantes: brinda a la organización altos rendimientos potenciales porque no tiene que compartir sus utilidades con alguna organización local y disminuye el nivel de riesgo porque los gerentes de la organización mantienen el control pleno de todos los aspectos de las operaciones de su filial extranjera. Además, esta clase de inversión permite a los gerentes mantener en secreto su tecnología y sus conocimientos industriales. Grandes compañías conocidas como DuPont, General Motors y P&G, que cuentan con muchos recursos, casi siempre recurren al uso de filiales 100% propias. En el capítulo 6 señalamos que Nokia establece filiales de producción 100% propias en cada región del mundo para fabricar los teléfonos celulares que vende en esa región.

Por supuesto, las compañías globales pueden aprovechar varias de estas estrategias corporativas diferentes en forma simultánea para crear el mayor valor posible y fortalecer su posición competitiva. Un poco antes analizamos la forma en que P&G aplica la diversificación relacionada a nivel global, mientras que también aplica una estrategia internacional que es una mezcla tanto global como multinacional. P&G también recurre a la integración vertical: opera fábricas que elaboran muchos de los productos químicos especializados que requieren sus productos; opera en el sector de los envases y fabrica los millares de diferentes botellas y vasijas de vidrio y plástico que contienen sus productos; imprime las etiquetas de sus productos, y distribuye sus productos por medio de flotillas propias de camiones. Aun cuando P&G está altamente diversificada, sigue centrando su atención en sus líneas de productos medulares porque es famosa por aplicar una administración de marcas: concentra recursos en torno a cada marca que es administrada como una "compañía separada". De ese modo, P&G trata de agregar valor en cualquier forma que le sea posible mediante sus estrategias del nivel corporativo y de negocio. En el nivel negocio, por ejemplo, P&G aplica la diferenciación en forma agresiva y cobra sobreprecios por sus productos. No obstante, también se esfuerza por reducir sus costos y aplica las estrategias del nivel corporativo que ya mencionamos para lograrlo. La forma en que la mayor compañía de paquetería del mundo decidió ampliarse a todo el orbe también ilustra los complicados problemas que trae consigo dicha decisión.



Administración globalizada

Cómo entró DHL al negocio de la entrega de paquetería en Estados Unidos

El 1971, Federal Express (FedEx) puso de cabeza al mundo de la entrega de paquetería cuando empezó a ofrecer entrega por vía aérea de paquetes de un día para otro. Su fundador, Fred Smith, vio la oportunidad de realizar entregas de un día para otro debido a que, en ese tiempo, tanto el U.S. Postal Service y United Parcel Service (UPS) tardaban varios días



Al ampliar sus operaciones internacionales de entregas mediante la compra de Airborne Express, DHL aumentó su presencia en el negocio estadounidense del reparto de paquetería pequeña y también aumentó la competencia con sus rivales UPS y FedEx.

en entregar la paquetería. Smith estaba convencido de que existía una demanda latente para la entrega de un día para otro, y también de que los clientes estarían dispuestos a pagar un sobreprecio alto por usar ese servicio nuevo y exclusivo, de al menos 15 dólares por paquete en ese tiempo.[71] Smith tenía razón; los clientes estaban dispuestos a pagar precios altos por una entrega rápida y confiable. Al descubrir y aprovechar una necesidad insatisfecha de los clientes, él redefinió el sector de la entrega de paquetería.

Varias compañías imitaron la nueva estrategia de FedEx y empezaron a ofrecer su propio servicio de entregas por aire de un día para otro. No obstante, ninguna de ellas contaba con un sistema de información tan avanzado como el de FedEx, que le permitía rastrear continuamente todos los paquetes que tenía en tránsito. Varios de sus competidores quebraron. Unos cuantos, como Airborne Express, lograron sobrevivir enfocándose o especializándose en atender las necesidades de algún grupo particular de clientes —clientes corporativos— y ofreciendo precios más bajos que FedEx.

En 1998, la conocida compañía de entregas de paquetería por carretera UPS inició su propio servicio de entregas por aire de un día para otro.[72] Los directivos de UPS determinaron que el futuro del negocio de la entrega de paquetería lo mismo iba a estar en las carreteras que en el aire porque estaban surgiendo nuevos grupos de clientes con necesidades diferentes. Por lo mismo, se pusieron a copiar en forma agresiva el avanzado sistema de operación e información de FedEx, en especial su sistema de rastreo. Poco a poco y día a día, UPS fue incrementando el número de paquetes que entregaba de un día para otro. En 1999, UPS anunció dos innovaciones importantes. Primera, introdujo un nuevo sistema de rastreo e información de embarques que igualaba, y hasta superaba, el refinamiento del sistema de rastreo de FedEx, porque podía operar con cualquier sistema de TI que usaran los clientes corporativos. (En cambio, los clientes de FedEx debían instalar y usar su sistema de TI, procedimiento que les implicaba más trabajo y dinero.) Segunda, UPS integró su servicio de entregas por aire de un día para otro a su servicio de entregas a todo el país y creó una interfase sin fallas entre esos dos aspectos de su negocio. Eso le dio una ventaja que la diferenciaba de FedEx porque UPS podía hacer entregas más rápidas que FedEx a distancias cortas e intermedias —las inferiores a 1 000 kilómetros— además de igualar la rapidez y la confiabilidad de FedEx en entregas a larga distancia.

A principios de la década de 2000, la competencia entre FedEx y UPS aumentó, pero en 2003 esas dos compañías recibieron un golpe tremendo cuando la mayor compañía de paquetería del mundo, DHL, anunció que compraba Airborne Express para entrar al mercado de la entrega de paquetería en Estados Unidos.[73] De ese modo, DHL adquiría la filial 100% propia que necesitaba para convertirse en un competidor directo de FedEx y de UPS, por lo que esas compañías acudieron a los tribunales para intentar bloquear la compra. No querían que DHL entrara al mercado porque era la compañía de paquetería más grande del mundo y su entrada le daría una ventaja de diferenciación sobre ellas en el ámbito global. Pero no lograron impedir la entrada de DHL al mercado porque los legisladores estadounidenses determinaron que su entrada iba a generar una competencia sana en ese sector.

Desde 2003, esas tres compañías se han esforzado por encontrar nuevas formas de diferenciarse unas de otras. FedEx adquirió Kinko's Copies y convirtió cada nueva tienda FedEx Kinko's en una base para sus operaciones globales de entregas. DHL empezó a promover y anunciar su sistema global de entregas como el más eficiente del mundo. Tanto UPS como FedEx concertaron alianzas estratégicas con compañías de paquetería de países de todo el mundo para integrar sus propios sistemas eficientes de entregas globales. La lucha no cesa y cada compañía lucha por convertirse en el líder de cada región del mundo donde opera.

Planeación e implementación de la estrategia

Después de identificar las estrategias corporativas y de negocios más apropiadas para alcanzar la misión y las metas de la organización, los gerentes enfrentan el reto de llevar a cabo esas estrategias. La implementación de la estrategia es un proceso de cinco pasos:

OA5 Describir el papel vital que desempeñan los gerentes en la implementación de estrategias para alcanzar la misión y las metas de una organización.

1. Asignar la responsabilidad de la implementación a los grupos o individuos apropiados.
2. Formular planes de acción detallados que especifiquen cómo deberá implementarse la estrategia.
3. Elaborar un calendario para la implementación con metas precisas y mensurables vinculadas al logro del plan de acción.
4. Asignar los recursos apropiados a los individuos o grupos responsables.
5. Responsabilizar a los individuos o grupos específicos del logro de las metas corporativas, divisionales y funcionales.

El proceso de planeación es mucho más que la simple identificación de estrategias eficaces: incluye también planes que garanticen la ejecución de esas estrategias. Normalmente, el plan para implementar una nueva estrategia requiere el desarrollo de nuevas estrategias funcionales, el rediseño de la estructura de la organización y el desarrollo de nuevos sistemas de control; también puede requerir un nuevo programa para cambiar la cultura organizacional. Esos temas se analizarán en los tres capítulos siguientes.

Resumen y repaso

OA1, 2

PLANEACIÓN La planeación es un proceso de tres pasos: 1) determinar la misión y las metas de una organización, 2) formular una estrategia y 3) implementar la estrategia. Los gerentes recurren a la planeación para identificar y seleccionar las metas y las líneas de acción apropiadas para la organización, y además para decidir cómo asignar los recursos que necesitan para alcanzar esas metas y llevar a cabo esas acciones. Un buen plan fomenta el compromiso con las metas de la organización, imbuye en la organización un sentido de dirección y propósito, coordina las funciones y divisiones de la organización, y permite controlar a los gerentes al responsabilizarlos de metas particulares. En las organizaciones grandes, la planeación se da en tres niveles: corporativo, de negocio o divisional y funcional o departamental. Los planes a largo plazo tienen un horizonte temporal de cinco años o más; los planes a mediano plazo, de entre uno y cinco años, y los planes a corto plazo, de un año o menos.

OA1, 2, 3, 4

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN Y LAS METAS, Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Determinar la misión de la organización requiere que los gerentes definan el negocio y establezcan las metas principales de la organización. La formulación de la estrategia requiere que los gerentes realicen un análisis FODA y después escojan las estrategias apropiadas para los niveles corporativo, de negocio y funcional. En el nivel de negocios, los gerentes son responsables de formular una estrategia exitosa de bajo costo y/o de diferenciación, ya sea para todo el mercado o para un segmento del mismo. En el nivel funcional, los gerentes departamentales formulan estrategias que ayuden a la organización ya sea para agregar valor a sus productos diferenciándolos, o para bajar los costos de la creación de valor. En el nivel corporativo, las organizaciones recurren a estrategias como la de concentrarse en su solo sector, la integración vertical, la diversificación relacionada y no relacionada, y la expansión internacional para reforzar su ventaja competitiva aumentando el valor de los bienes y servicios que proporciona a los clientes.

OA5

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA La implementación de la estrategia requiere que los gerentes asignen responsabilidades a los grupos o individuos apropiados, que formulen planes de acción detallados que especifiquen cómo deberá implementarse una estrategia, que establezcan un calendario para la implementación que incluya metas precisas y mensurables vinculadas a la culminación del plan de acción, que asignen los recursos convenientes a los individuos o grupos responsables y que responsabilicen a los individuos o grupos de la consecución de las metas.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Describa los tres pasos de la planeación. Explique qué relación guardan entre sí. [OA1]
2. ¿Cómo puede, la planeación de escenarios, ayudar a los gerentes a pronosticar el futuro? [OA2]
3. ¿Cuál es la relación entre las estrategias del nivel corporativo, de negocio y funcional, y cómo crean valor para la organización? [OA3, 4]
4. Escoja un sector e identifique cuatro compañías de ese sector que apliquen una de las cuatro estrategias principales del nivel de negocios (de bajo costo, de bajo costo y enfoque, etcétera). [OA2, 3]
5. ¿Cuál es la diferencia entre la integración vertical y la diferenciación relacionada? [OA4]

ACTIVIDADES

6. Pregunte a un gerente qué ejercicios de planeación lleva a cabo regularmente. ¿Cuál es la finalidad de estos ejercicios y cuáles son sus ventajas y desventajas? [OA1, 2]
7. Pida a un gerente que identifique las estrategias de los niveles corporativo y de negocio que aplica su organización. [OA3, 4]

Desarrollo de habilidades administrativas

Cómo analizar la estrategia de una compañía [OA3, 4]

Escoja una organización de negocios muy conocida de la que se haya hablado recientemente en las noticias y cuyo informe anual pueda conseguirse en su página de la web. Con base en los artículos y su informe anual:

1. ¿Cuál o cuáles son los sectores principales en los que compite esa compañía?
2. ¿Qué estrategia del nivel de negocios parece aplicar la compañía en esos sectores? ¿Por qué?
3. ¿Qué estrategias del nivel corporativo aplica la compañía? ¿Por qué?
4. ¿Han ocurrido cambios importantes en esa estrategia a últimas fechas? ¿Por qué?

Ética en la administración [OA2, 5]

Hace unos años, IBM anunció que había despedido a tres gerentes de alto nivel de su división argentina porque habían participado en un arreglo para conseguir un contrato de 250 millones de dólares con el que IBM proporcionaría y daría servicio a las computadoras de uno de los mayores bancos estatales de Argentina. Los tres ejecutivos pagaron 14 millones de dólares del dinero del contrato a una tercera compañía, CCR, que pagó casi seis millones a compañías fantasmas. Estos seis millones se usaron entonces para sobornar a ejecutivos del banco que accedieron a conceder el contrato a IBM.

Conforme a la legislación argentina, esos sobornos no son necesariamente ilegales. Más aún, los tres ejecutivos argumentaron que todas las compañías tienen que pagar sobornos para conseguir nuevos contratos comerciales y que ellos no habían hecho nada que no hicieran los gerentes de otras compañías.

Preguntas

1. Por su cuenta o en grupo, decida si la práctica comercial de pagar sobornos es ética o no lo es.
2. ¿Debería IBM permitir que sus divisiones del extranjero paguen sobornos si todas las demás compañías lo hacen?
3. Si el soborno es algo generalizado en un país, ¿qué efecto tendría esto en la economía y la cultura de esa nación?

Ejercicio en grupo

¿Bajo costo o diferenciación? [OA2, 3]

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como el vocero que comunicará los resultados a toda la clase cuando lo pida el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Ustedes integran a un equipo de gerentes de una importante cadena nacional de ropa y les han encargado que encuentren la manera de restaurar la ventaja competitiva de su organización. Hace poco, su compañía ha venido experimentando una creciente competencia de dos fuentes. En primer lugar, las tiendas de descuento como Wal-Mart y Target han venido ofreciendo precios inferiores a los de ustedes porque ellas compran la ropa a fabricantes extranjeros de bajo costo, mientras que ustedes compran la mayor parte de la suya a proveedores nacionales de alta calidad. Las tiendas de descuento les han quitado a aquellos de sus clientes de menores ingresos. En segundo lugar, las pequeñas boutiques que se están abriendo en los centros comerciales ofrecen ropa cara exclusiva y están atrayendo a sus clientes de la parte alta del mercado. Su compañía está atorada a la mitad y ustedes tienen que decidir qué hacer: ¿Deben empezar a comprar en el extranjero para que puedan bajar sus precios y aplicar una estrategia de bajo costo? ¿Deben centrarse en la parte alta del mercado y aplicar una estrategia de diferenciación? ¿O deben intentar aplicar tanto una estrategia de bajo costo y una de diferenciación?

1. Mediante una planeación de escenarios, analicen las ventajas y desventajas de cada alternativa.
2. Piensen en las diversas tiendas minoristas de ropa de los centros comerciales y de su ciudad, y analicen las decisiones que tomaron sobre cómo competir unas con otras en los aspectos de bajo costo y diferenciación.

Exploración en la web [OA1, 3, 4]

Conéctese con la página corporativa de Google en la web (www.google.com/corporate/execs.html), dé un clic en “corporate info” (información corporativa) y explore el sitio. En particular, dé un clic en “Google’s history” (historial de Google) y en “The 10 Things” (Las 10 cosas) que guían la filosofía corporativa de Google.

1. ¿Cómo describiría la misión y las metas de Google?
2. ¿Cuál es la estrategia del nivel de negocios de Google?
3. ¿Cuál es la estrategia del nivel corporativo de Google?

Sea el gerente [OA2, 3]

Un grupo de inversionistas de su ciudad analiza la posibilidad de inaugurar un nuevo supermercado de lujo que compita con las principales cadenas de supermercados que actualmente dominan el mercado de la ciudad. Le han llamado para que los ayude a determinar qué clase de supermercado de lujo debieran abrir. En otras palabras, ¿cuál sería la mejor manera para desarrollar una ventaja competitiva frente a las cadenas actuales?

Preguntas

1. Haga una lista de las cadenas de supermercados de su localidad e identifique sus fortalezas y debilidades.
2. ¿Qué estrategias del nivel de negocios aplican actualmente esas cadenas?
3. ¿Qué clase de supermercado daría el mejor resultado en contra de la competencia? ¿Qué estrategia del nivel de negocios debería aplicar?

BusinessWeek En las noticias [OA2, 3]

Esa computadora es como tú

Con casi 3 000 compañías de tecnología desplegando sus mercancías en la Feria Internacional de Electrónica de Consumo anual de Las Vegas, del 7 al 10 de enero, es un desafío sobresalir de entre la multitud... incluso para un gigante del sector como Microsoft. Por lo mismo, ese monstruo del software ha montado un “desfile de modas” en el cual tres expertos del estilo supremo, incluido Nigel Barrer del programa de televisión *America’s Next Top Model*, escogerán su favorita de entre una docena de computadoras.

Cuando se trata de diseño, Apple recibe casi todas las alabanzas, pero Microsoft quiere demostrar que las PC que funcionan con Windows también pueden hacer girar las cabezas. “Se está fijando una nueva altura”, dijo Dave Fester, gerente general de marketing de PC de Microsoft. “El mercado está presionando en tal sentido a los fabricantes de computadores.”

Computadoras para la moda del futuro

Los fabricantes de computadoras se están enfocando como nunca antes en convertir equipos utilitarios en expresiones de moda y no sólo para los jóvenes y los vanguardistas. Lenovo Group, el tercer fabricante de computadoras del mundo, aprovecha la feria de Las Vegas para promover su paso del mercado comercial al de consumo. Esa compañía presentó tres *notebooks* llamativos, súper delgados y coloridos, con cubiertas texturizadas que facilitan su sujeción. El más liviano, de un kilogramo de peso, va dirigido a los profesionales sofisticados y trotamundos.

Hewlett-Packard, la marca líder en computadoras personales, va a anunciar modelos como su Blackbird 002, una PC *desktop* con cubierta negra para juegos cuyo interior, con un sistema de enfriamiento mediante tubos de cobre, es tan agradable a la vista como su exterior vía una cubierta lateral fácil de abrir. Y Tulip Computers de Holanda presume sus lujosos *notebooks* que parecen bolsos caros y están dirigidos a las mujeres ricas de mediana edad.

Hasta hace poco, muchas personas del sector consideraban que las PC eran productos genéricos con un escaso margen de utilidad. ¿Qué cambió? Con sus llamativos iPods, iPhones y *laptops* MacBook, Apple demostró que a los usuarios sí les importa el diseño. El aura de moda de la compañía, cultivada magistralmente por su director general Steve Jobs, ayudó a aumentar su participación en el mercado global de las PC de 1.8% hace tres años, a 3.2% hoy, según la firma investigadora de mercados IDC. Gracias en parte a su marca de relumbrón, los márgenes de utilidad operativa de Apple alcanzan 10%, en comparación con sólo 6% de Dell. Pero otras compañías ya se están subiendo a ese mismo tren, y con bastante éxito. El acento de HP en el diseño ya le ayudó a recuperar el título de primer fabricante del mundo de PC que le había quitado Dell, que se concentró en equipos para oficina comunes y corrientes.

Hasta nunca, caja blanca

Hoy, incluso Dell ya está consciente del estilo. El año pasado lanzó al mercado nuevas PC caseras en una gama de ocho colores, como rosa chicle bomba, amarillo, verde y rojo. Y acaba de lanzar su XPS One, una elegante *desktop* de una sola pieza. “Estamos en el negocio de la moda. Los productos que vendemos manifiestan cada vez más quién eres,” dijo su director general Michael S. Dell.

Ese punto de vista refleja un cambio fundamental en quiénes compran computadoras hoy. Las corporaciones y los negocios pequeños solían constituir la parte del león de la demanda. Ahora, el mercado de consumo está ejerciendo un enorme jalón sobre los fabricantes de PC. Desde 2002, ese segmento ha venido creciendo a un ritmo asombroso. De acuerdo con IDC, el año pasado las ventas de computadoras de consumo aumentaron 19%, mientras que las ventas de PC comerciales aumentaron 11.7%. Durante la mayor parte de la época de las PC, los equipos de consumo representaron sólo la tercera parte de las ventas totales; en la actualidad, las ventas del segmento de consumo constituyen 41% del mercado total de PC.

Así como el sector automotriz se esfuerza por crear un auto para cada tipo de conductor, los modelos de PC están siendo diseñados para atraer a tipos específicos de usuarios. Los nichos más notables son los hombres jóvenes con equipos para juegos, mamás con modelos de pantallas táctiles que están junto a los electrodomésticos de la cocina, y jovencitas adolescentes con hermosas *laptops* rosas y cubiertas de piel. “Estamos entrando a la era del estilo porque tenemos muchas PC en nuestras casas. Y ya no queremos una caja blanca que sirva para todo y para cada persona de la casa,” dijo J.P. Gownder, analista de Forrester Research.

Algunos de los nuevos equipos que llegan al mercado muestran claramente que pretenden apoderarse de una parte de la magia del diseño de Apple. Pero aunque la mayor parte de sus diseños parecen estar dirigidos al joven gandul con ínfulas de artista que aparece en sus sutiles comerciales de televisión, el enfoque de Apple no está dirigido a los vanguardistas, dijo Donald. A Norman, profesor de la Northwestern University y autor de *The Design of Future Things*. Más bien, la genialidad del diseño de la compañía radica en su dedicación a realizar dispositivos sencillos y elegantes para actividades específicas, no tipos demográficos. Sus mercados iniciales fueron didácticos y editoriales; hoy son creatividad y entretenimiento. “La forma apropiada de diseñar no consiste en hacerlo para un tipo individual de usuario. Uno quiere 100 millones de clientes”, dice Norman.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué tipos de fuerzas están cambiando la naturaleza de la competencia en el sector de las computadoras personales?
2. ¿En qué forma las compañías de PC están modificando sus estrategias del nivel de negocios en respuesta a esos cambios?

Fuente: Steve Hamm y Jay Greene, “That Computer Is so You”. Reproducción de la edición del 2 de enero de 2008 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias [OA2, 3]

¿Se acabó la floración en FTD?

Al acercarse el día de San Valentín, los grandes comerciantes de flores tienen pisado a fondo el acelerador, creando ramos con nombres como Poesía con pétalos, Botones de amor y Besos de mariposa. Empero, tras bambalinas es la guerra.

FTD, abrumado por deudas después de una temporada en manos del capital privado, se encuentra atrapada entre sus dos rivales principales. Tanto 1-800-Flowers.com y Teleflora entraron al negocio de ventas al menudeo y al mayoreo que FTD dominó durante años. Y para empeorar las cosas, ese sector valuado en unos 19 000 millones de dólares va de bajada junto con la economía del país.

Hace cuatro años, la firma Leonard Green & Partners, con sede en Los Ángeles y dedicada a hacer compras apalancadas, pagó 420 millones de dólares por el grupo FTD. No es difícil saber lo que querían esos tipos del capital privado: FTD posee un modelo de negocios sobresaliente. Recibe pedidos —digamos, por una docena de rosas de tallo largo— y los manda a una red de 20 000 floristas que, a cambio del negocio, le pagan una iguala mensual de unos 300 dólares. FTD no paga las flores, ni las arregla, ni las entrega, pero sí cobra al menos 7% sobre el valor del pedido. Por lo tanto, la compañía genera muchísimo dinero. Además, su director general, Michael J. Soenen ha mantenido muy tirantes las riendas de los gastos, por lo que las utilidades han aumentado mucho.

El problema está en que los ingresos están parejos (gracias en parte a productos descontinuados, dice Soenen) y podrían estar disminuyendo si, en 2006, no hubiera adquirido una red floral británica. Aun peor, antes de volver a hacer pública la compañía, Leonard Green le cargó una deuda de 250 millones de dólares a FTD. Y si a eso le agregamos 50 millones de dólares del préstamo pedido para su adquisición, tendremos una compañía que pudiera estar impedida de gastar en momentos en que sus rivales están entrando con fuerza.

La mayor espina clavada en un costado de FTD es 1-800-Flowers.com. Su fundador, James F. McCann, transformó el sector al permitir que las personas pidieran flores por teléfono. El año pasado, 1-800-Flowers.com recibió 11.6 millones de pedidos de flores, dulces y canastas de regalos en Estados Unidos, contra los 4.6 millones de FTD.

Durante años, McCann recurrió a la red de floristas de FTD para cumplir los pedidos. Entonces, hace dos años, él decidió enfrentar a FTD y creo su propia red, llamada BloomNet. McCann ha venido ofreciendo descuentos a los floristas para persuadirlos de unirse a su red. Él afirma que ya tiene 9 000 de ellos firmados. Y aunque sus ingresos son la cuarta parte de los de FTD, BloomNet está creciendo mucho más rápido.

Es de suponer que Teleflora también le está provocando agruras a Soenen. Durante años esa compañía privada manejó sobre todo pedidos entre floristas. Pero ahora está emprendiendo una acción mucho más osada en contra del negocio de consumo de FTD (y de 1-800-Flowers.com). Teleflora dice que su tienda en línea, inaugurada en 2004, tiene un crecimiento de dos dígitos.

Ramos con nombres importantes

Debido a la presión competitiva, el analista de Brean Murray Carret, Eric Beder, dice que Soenen debería hacer dos cosas. Una es reducir la membresía de los floristas para impedir que siga perdiendo negocio a manos de 1-800-Flowers.com. Beder también considera que Soenen debería gastar más en publicidad. Por su parte, Teleflora dice que ha aumentado su gasto en publicidad. Ahora patrocina el concurso America's Favorite Mom (La mamá favorita de Estados Unidos) de la cadena NBC el día de las madres y el día de San Valentín ofrece a los compradores de rosas la oportunidad de ganar un collar de brillantes de 50 000 dólares. Pero no debemos olvidar a 1-800-Flowers.com que formó equipo con Martha Stewart para crear una línea de ramos que lanzará esta primavera.

Pero FTD no está sentada viendo crecer el césped. Esa compañía ya contrató a Vera Wang y a Todd Oldham para que le diseñen ramos. Ofrece flores cultivadas de manera sustentable y presentadas en floreros hechos con vidrio reciclado. Y Soenen dice que FTD puede darse el lujo de gastar más. Pero él es un obsesionado de las utilidades y el trimestre pasado astutamente superó las expectativas de Wall Street. Además, debido a que éste es un juego de efectivo, es probable que las acciones —por el momento en unos 13 dólares— sufrirían si él empezara a despilfarrar dinero. Pero ése no va a ser problema de Soenen mucho más tiempo. En algún momento, después del día de las madres, él dejará de ser el director general de FTD (aunque seguirá siendo su presidente). Su sucesor no heredará un lecho de rosas.

Preguntas para análisis

1. ¿En qué forma la competencia está transformando el sector de la entrega de flores?
2. ¿En qué formas está FTD cambiando sus estrategias del nivel de negocios para conservar su posición competitiva?

Fuente: "Is the Bloom Off at FTD?" Reproducción de la edición del 7 de febrero de 2008 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias [OA4]

De espadas a rejas de arado y de vuelta a Rockwell Collins

Es el sueño de todo contratista de la defensa: Un producto o servicio desarrollado con fondos del gobierno acaba teniendo un gran atractivo en el sector privado. Piense en los vehículos deportivos y utilitarios Hummer; o en los anteojos Tang de visión nocturna.

El fabricante de partes aeroespaciales Rockwell Collins es un maestro en esta forma particular de transferencia de tecnología. Sus "head-up displays" (presentadores frontales de datos) —esas pantallas transparentes con las que están dotadas las cabinas de los pilotos y les informan su velocidad, altitud y dirección— fueron desarrolladas en un principio para los aviones de combate y ahora aparecen en los nuevos aviones Global Express de Bombardier y en los 787 Dreamliner de Boeing.

Al mantener sus manos ocupadas tanto en trabajos militares como civiles, el director general de Rockwell Collins, Clayton M. Jones, ha podido duplicar las ventas y las utilidades de la compañía en los últimos cinco años, ganando 585 millones de dólares sobre ventas de 4 400 millones de dólares en 2007. Esos resultados ayudaron a esa compañía asentada en Cedar Rapids (Iowa) a ascender hasta el lugar 24 de la lista anual de *BusinessWeek* de las 50 compañías con mejor desempeño. Una gran parte del éxito de la compañía se debe al apalancamiento de los 950 millones de dólares anuales que gasta en investigación y desarrollo, de los cuales más de la mitad provienen de sus clientes, uno de los cuales es el Departamento de Defensa de Estados Unidos. "Es probable que sea uno de los mejores en esas lides, si no es que el mejor," dijo Cai von Rumohr, analista del sector defensa de la firma Cowen & Co.

Depuración interna

En un tiempo, la compañía de Jones fue parte del otrora conglomerado Rockwell Internacional actualmente desmembrado. En 1996, Rockwell vendió la mayor parte de sus negocios espaciales y de defensa a Boeing, pero conservó las unidades que fabricaban electrónica para aviones. En aquel entonces, las facetas de defensa y civil de la compañía contaban con instalaciones de diseño, laboratorios y software separados. Como alto ejecutivo a mediados de la década de 1990, Jones ayudó a Rockwell a reorganizar a su personal para que se enfocara en líneas de productos específicas, como las pantallas de cristal líquido para las cabinas de los pilotos. "Fue sumamente difícil, porque cambiamos totalmente la forma en que nuestro personal hacía negocios", dice Jones. "Pero nos volvimos más eficientes."

Jones, antiguo piloto de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, voló cazas F-15 a finales de la década de 1970 y aún conserva su instinto de piloto sobresaliente para maniobrar en situaciones tirantes. Después de que Rockwell Collins dejara de ser una sociedad anónima en junio de 2001, los ataques del 11 de septiembre casi acabaron con sus negocios con la aviación comercial. Pero Jones se las arregló para reasignar a muchos de los ingenieros de la compañía a trabajos para la defensa. "Puesto que esos mercados atraviesan por ciclos, nosotros podemos transferir recursos y personas y depender de ese capital intelectual", dice Jones.

Ese capital es un activo valioso. Rockwell desarrolló los satélites que crearon el sistema de posicionamiento global para el Departamento de la Defensa en la década de 1970. (Ésos son los mismos satélites que hoy en día utilizan los dispositivos civiles de posicionamiento.) Rockwell aún abastece a las tropas de Irak con dispositivos GPS manuales. Esa compañía también vende sistemas GPS a transportistas comerciales como Southwest Airlines, que está equipando con ellos sus aviones.

Pero a veces la tecnología pasa del ámbito comercial al militar. Uno de los productos cimeros de la compañía es su radar MultiScan, que verifica automáticamente varios ángulos para obtener mejores lecturas de las tormentas. Fue desarrollado en respuesta a solicitudes de las aerolíneas comerciales, pero Rockwell Collins está instalando ese dispositivo en helicópteros y aviones de transporte militares.

¿Y qué tiene en sus laboratorios en estos días? Entre otras cosas, Rockwell está diseñando sofisticados sistemas de entretenimiento en vuelo para jets privados que incluyen televisores de alta definición, enchufes para iPod, conexiones inalámbricas a internet y soporte para dispositivos Blackberry a 50 000 pies. Si Jones logra sus propósitos, en unos años esa tecnología podría estar instalándose en los aviones comerciales, haciendo más placentero el viaje para los pasajeros de clase turista.

Preguntas para análisis

1. Analice las formas en que Rockwell Collins agrega valor a sus productos existentes y entra en mercados nuevos.
2. Dada la forma en que crea valor, ¿qué clase de estrategia del nivel corporativo aplica esa compañía?

Fuente: Christopher Palmer, "Swords to Plowshares and Back Again at Rockwell Collins," Reproducción de la edición del 31 de enero de 2008 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

Apéndice

Cómo elaborar un plan de negocios

Un **plan de negocios** es un enunciado detallado y por escrito que explica el propósito de crear una nueva empresa —ya sea una compañía nueva o un proyecto nuevo en una compañía— a fin de proporcionar productos nuevos o mejorados a los clientes. El propósito de un plan de negocios es el de orientar el desarrollo, la producción y la comercialización de un producto nuevo o mejorado, y para lograrlo debe incluir varios elementos informativos importantes: 1) explica el propósito de la nueva empresa, señala su misión y sus metas, y describe qué clases de productos va a fabricar y vender, y por qué éstos van a ser atractivos para los clientes, 2) explica por qué y cómo la nueva empresa podrá competir con éxito en contra de los competidores establecidos y 3) explica cómo el emprendedor, el dueño del negocio o el gerente pretenden obtener, usar y organizar los recursos que la compañía va a necesitar para hacer y vender esos productos. Los pasos del desarrollo de un plan de negocios aparecen en la tabla 8A.1.

Si las suposiciones del plan de negocios se dan como se espera, una compañía habrá logrado crear un nuevo producto rentable. Si el plan de negocios no funciona porque los emprendedores o los gerentes partieron de suposiciones equivocadas acerca de las necesidades de los clientes, o subestimaron lo que iba a costarles hacer y vender el producto, la nueva empresa no será rentable y quizás se dé por terminada. Por lo tanto, para aumentar las probabilidades de éxito es fundamental que el emprendedor o el gerente lleven a cabo un análisis concienzudo de las condiciones actuales del sector y formule el conjunto de estrategias correctas.

Tabla 8A.1
Desarrollo de un plan de negocios

1. Advierta una oportunidad para un producto y redacte una idea básica del negocio
   - Bienes/servicios
   - Clientes/mercados
2. Realice un análisis estratégico (FODA)
   - Identifique oportunidades
   - Identifique amenazas
   - Identifique fortalezas
   - Identifique debilidades
3. Decida si la oportunidad del negocio es factible
4. Elabore un plan de negocios detallado
   - Resumen ejecutivo: Enunciado de la misión, las metas y los objetivos financieros
   - Información de los antecedentes de la compañía
   - Lista de las estrategias y recursos funcionales y organizacionales necesarios
   - Cronología organizacional de los eventos

Desarrollo de un plan de negocios

La planeación de una nueva empresa empieza cuando un emprendedor advierte una oportunidad de desarrollar un producto o servicio nuevo o mejorado. De modo parecido, la planeación de una nueva empresa o proyecto *dentro de* una compañía establecida empieza cuando un gerente advierte una oportunidad. Por una parte, un emprendedor puede advertir una oportunidad en el mercado de las comidas rápidas de ofrecer a los clientes platillos rápidos y saludables, como pollo asado servido con vegetales frescos. Eso es lo que hicieron los fundadores de la cadena de restaurantes Boston Market. Por otra parte, un gerente de McDonald's podría advertir una oportunidad de crear un nuevo tipo de hamburguesa o de platillo rápido para atraer a más clientes. Y, de hecho, las ideas de la Big Mac y del Egg McMuffin provienen de dos franquiciatarios de McDonald's que desarrollaron y pusieron a prueba esos dos nuevos productos por su cuenta y después los compartieron con toda la Compañía McDonald's.

No existe un método establecido que una persona pueda seguir para "encontrar" una idea para un producto nuevo y atractivo. Muchos productos nuevos exitosos son resultado de mucho pensar, de la intuición o la suerte. También pueden ser resultado de un proceso formal interno de planeación estratégica como el de las sesiones conocidas como "tormenta de ideas" en las que los gerentes de desarrollo del producto y de mercadotecnia se reúnen para generar posibles ideas de productos nuevos o formas nuevas de empacarlos y presentarlos a los clientes. Una vez generada la idea de un producto nuevo, el siguiente paso crucial para formular un plan de negocios consiste en poner a prueba la factibilidad de la idea y las estrategias que la podrían respaldar.

Para ello, un emprendedor o expertos funcionales llevan a cabo un análisis FODA detallado, el ejercicio de planeación estratégica que analizamos en el capítulo 8 (véase tabla 8A.1). Por ejemplo, en el sector de las comidas rápidas, para evaluar la viabilidad de vender pollo asado servido con vegetales frescos un emprendedor debe analizar las oportunidades y las amenazas. Una amenaza potencial podría ser que si la idea tiene éxito, McDonald's o KFC pudieran decidir imitar la idea y apresurarse a hacerlo. De ser así, cualquier ventaja competitiva que pudiera tener el emprendedor sólo sería de corta duración. (De hecho, eso hizo KFC tras el arranque con éxito de Boston Market.) Al llevar a cabo un análisis minucioso del entorno competitivo, el emprendedor debe estar dispuesto a abandonar su idea en caso de que descubra que las amenazas del sector serían difíciles de superar y los riesgos correspondientes demasiado grandes para que valga la pena correrlos.

Los emprendedores y los gerentes no deben comprometerse con sus ideas al grado de desestimar las amenazas potenciales y proseguir con ellas... sólo para perder todo el dinero que le hayan invertido a su empresa. Por desgracia, las personas cometen errores de este tipo todo el tiempo en el negocio de los restaurantes, por lo que el índice de fracasos de nuevos restaurantes es muy alto.

En cambio, si el análisis del entorno da a entender que la idea del producto es factible, el siguiente paso consiste en examinar las fortalezas y las debilidades de la idea. Para la empresa de una compañía nueva, la fortaleza principal podría estar en los recursos personales del emprendedor. ¿Cuenta el emprendedor con acceso a una fuente adecuada de fondos? ¿Posee el emprendedor cualquier experiencia en el sector de las comidas rápidas, como haber sido chef o gerente de un restaurante? Para identificar las debilidades, el emprendedor debe evaluar las clases de recursos funcionales que va a necesitar para establecer una nueva empresa viable —como una cadena de restaurantes de pollo— y cuánto dinero va a necesitar para financiarla.

Por lo tanto, los tres primeros pasos para formular el plan de negocios de una empresa o proyecto nuevo son los siguientes. Primero, advertir la oportunidad de un producto nuevo y redactar un enunciado de la misión y las metas enfocadas en el producto, las necesidades de los clientes y los mercados potenciales. Segundo, llevar a cabo un análisis FODA para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Tercero, realizar una evaluación inicial de si la nueva empresa es factible y, de serlo, redactar el plan de negocios detallado.

Redacción de un plan de negocios detallado

Después de haber dado los pasos anteriores empieza el arduo trabajo de redactar el plan de negocios detallado. El plan de negocios detallado se usará para: 1) proseguir el proceso de probar, evaluar y afinar el conjunto de estrategias propuestas y 2) atraer a los bancos o los inversores que aportarán el capital necesario para poner en marcha la empresa (o, en el caso de que la compañía ya exista, lograr que los directivos compren la idea). Los planes de negocios suelen llevar el formato siguiente:

RESUMEN EJECUTIVO El resumen ejecutivo es un enunciado de dos páginas de la misión, las metas y los objetivos financieros de la organización. El resumen también contiene un enunciado de los objetivos estratégicos de la organización, incluso un análisis cuidadoso del mercado potencial del nuevo producto basado en el análisis FODA que ya se realizó. Por último, señala las estrategias necesarias para usar los recursos de la organización de modo que se compita con eficacia en el sector. Es esencial que esas estrategias expliquen la forma en que la nueva empresa va a obtener una *ventaja competitiva sustentable*, una que le permita tener un desempeño eficaz con el tiempo y adaptarse a las cambiantes condiciones competitivas según lo necesite.

INFORMACIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA La segunda parte del plan de negocios brinda una breve biografía del emprendedor o gerente, y de la nueva empresa que ha sido fundada, o, en el caso de un nuevo proyecto al interior de una compañía ya existente, detalles específicos sobre los antecedentes de los integrantes del equipo encargado del proyecto. Esta información debe ser:

- Edad de la nueva empresa o compañía y fecha de su fundación.
- Número de personas que participan en la empresa, incluidos sus dueños, directivos, científicos, investigadores y demás expertos funcionales, junto con sus antecedentes, experiencias y competencias.
- Cifras anuales de ventas y costos, actuales y proyectadas.
- Ubicación de las instalaciones actuales y futuras que se usarán para hacer y vender el producto.
- Forma actual y futura de la estructura legal del negocio, por ejemplo, si va a ser de propiedad de una sola persona o de varias, una sociedad anónima privada o pública, o una organización no lucrativa.

ESTRATEGIAS Y RECURSOS FUNCIONALES Y ORGANIZACIONALES La tercera sección muy importante de un plan de negocios contiene una relación detallada del conjunto de planes funcionales que van a requerirse para implementar las estrategias escogidas y organizar la nueva empresa. Algunos de esos planes funcionales son un plan de marketing, un plan de producción y administración de materiales y un plan financiero. A continuación se señalan los puntos destacados de cada uno de ellos:

1. El plan de marketing *describe*
   - El entorno competitivo del sector
   - Necesidades, prioridades y ubicación de los clientes
   - Estrategia del producto
   - Estrategia de precios
   - Estrategia de promoción y publicidad
   - Estrategia de distribución
2. El plan de producción y administración de materiales *describe*
   - Todos los procesos de manufactura y producción
   - Requisitos de las instalaciones de producción, incluida la cantidad de personas que van a necesitarse para producir el producto o brindar el servicio, junto con el tamaño, la distribución, la capacidad y la ubicación de las instalaciones.
   - Plan de administración de los inventarios de materias primas y de artículos terminados; espacio de almacenamiento necesario en caso de tratarse de productos físicos. La cantidad de especialistas funcionales que van a necesitarse para brindar un servicio, junto con una evaluación de cuándo y dónde van a necesitarse para responder a los llamados de los clientes.
   - Una lista completa de los equipos de producción y cómputo, importantes y caros, así como de los requisitos para poder brindar el servicio, como vehículos y costos de transporte.
3. El plan de recursos humanos *describe*
   - La asignación de autoridad y responsabilidad
   - Las habilidades y los requisitos de capacitación que va a necesitar el personal
   - Las políticas de selección y reclutamiento de los empleados para la nueva empresa
   - Los planes de evaluación del desempeño y de remuneración del personal de la empresa

CRONOLOGÍA Y EVENTOS/FECHAS CLAVE Por último, un plan de negocios contiene una descripción detallada y una hoja de ruta sobre cómo y cuándo la nueva empresa pretende alcanzar las metas y los objetivos estipulados en las demás secciones del plan de negocios. En particular, contiene un calendario detallado para la compra de los recursos, la contratación del personal y la creación de la cadena de valor funcional y organizacional que se necesitará para implementar la empresa. Ejemplos de ello son las fechas límite para el diseño final, la construcción y la inauguración del primer restaurante de pollo. Esa hoja de ruta permite al emprendedor, los empleados y los inversores evaluar cuánto se ha progresado en el proceso que debe llevar el nuevo producto al mercado. También sirve para evaluar la forma en que nuevos problemas y oportunidades pudieran haber surgido debido a cambios en las fortalezas y debilidades internas, en las oportunidades y las amenazas externas.

Desarrollo de su plan de negocios

Como acaba de ver, el desarrollo de un plan de negocios detallado que brinde una explicación detallada de la forma en que emprendedores o gerentes puede crear nuevos productos rentables es una labor compleja, creativa y tardada. Empero, debe llevarse a cabo para poder evaluar con la mayor precisión posible los riesgos y beneficios potenciales de una nueva empresa. A diferencia de los gerentes aventurados de las compañías establecidas, muchos emprendedores individuales carecen de un equipo de gerentes funcionales expertos que los ayuden a elaborar un plan de negocios detallado. Además, por lo general también carecen de los recursos financieros internos a los que pueden recurrir los *intrapreneurs*. Ésa es una de las razones por las cuales las franquicias se han vuelto un método tan popular para iniciar un negocio en Estados Unidos. Un posible emprendedor puede comprar y aprovechar el plan de negocios probado de una compañía que ya existe y, de esa manera, reducir los riesgos y los problemas relacionados con la creación de un negocio nuevo. Por su puesto, a cambio de ello casi siempre un franquiciatario paga un porcentaje importante de los ingresos y las utilidades a la compañía franquiciante. Los fundadores de cadenas como Subway Sandwiches y Stanley Steamer amasaron fortunas vendiendo los derechos de uso de sus planes de negocios.

Un ejercicio útil que le ayudará a valorar la cantidad de esfuerzo mental y físico que requiere la apertura de un nuevo negocio consiste en elaborar un plan de negocios *simplificado* conforme a las líneas antes señaladas. Pero una buena forma de empezar —ya sea usted solo o con otras personas como un equipo— consiste en realizar una “lluvia de ideas” en torno a la idea de un producto novedoso que en su opinión tenga posibilidades comerciales. Después, ponga a prueba su idea mediante un análisis FODA y algunas de las preguntas de la tabla 8.1

Ponga por escrito sus respuestas a esas preguntas y después que haya analizado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas relacionadas con su idea de un negocio nuevo, evalúe qué tan viable es. En caso de que decida que no lo es, entonces inicie una nueva ronda de lluvia de ideas. Cuando haya dado con una idea viable

para un producto nuevo, redacte un plan de negocios simplificado. Empiece describiendo su misión y sus metas. Después, escriba la serie de planes secundarios para marketing, producción, administración de materiales, recursos humanos, ventas y las demás funciones creadoras de valor que se requerirían para desarrollar e implementar su idea.

Una buena idea para poner a prueba su plan de negocios detallado consiste en sacarle copias, repartirlas entre sus compañeros de clase o amigos y pedirles que evalúen su viabilidad. Asimismo, prepare una presentación con diapositivas de su plan de negocios y después permita que otras personas o equipos cuestionen y sondeen sus detalles y suposiciones. De ese modo usted tendrá una idea más exacta de la cantidad y complejidad de los problemas que implican la planeación y las estrategias. Además tendrá una mejor idea de cuánto trabajo y esfuerzo les toma a las personas encontrar, organizar y administrar compañías que proporcionan bienes y servicios valiosos a los clientes.

CAPÍTULO 9

Administración de la cadena de valor: estrategias funcionales para una ventaja competitiva







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar el papel que desempeña la estrategia funcional y la administración de la cadena de valor para alcanzar los máximos niveles de calidad, eficiencia, innovación y respuesta a los clientes.

OA2 Describir aquello que quieren los clientes y explicar por qué es tan importante que los gerentes muestren un alto nivel de respuesta a las necesidades de los clientes.

OA3 Explicar por qué es tan importante alcanzar una calidad superior, y comprender los retos que enfrentan los gerentes y las organizaciones que buscan aplicar la administración de la calidad total.

OA4 Explicar por qué es tan importante alcanzar una eficiencia superior y comprender los diferentes tipos de técnicas que deben emplearse para aumentar la eficiencia.

OA5 Diferenciar entre dos clases de innovación y explicar por qué la innovación y el desarrollo del producto son un elemento esencial en la búsqueda de una ventaja competitiva.

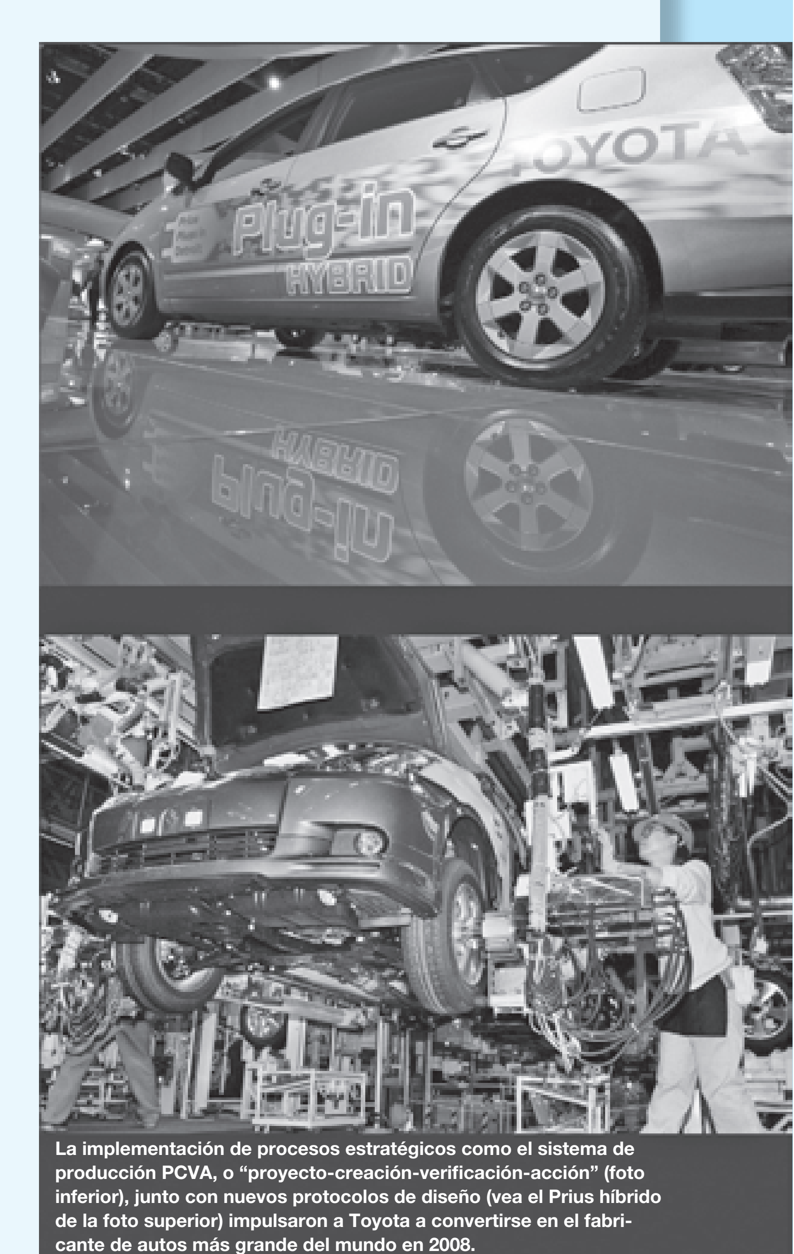
El reto del administrador

Posición de Toyota ante la creación de una ventaja competitiva

www.toyota.com

¿Cómo pueden los gerentes aumentar el desempeño operativo? Hace ya tiempo que Toyota es reconocida por ser una compañía que no cesa de esforzarse por mejorar el diseño y los sistemas de producción de sus autos para mejorar la eficiencia, la calidad, la innovación y la respuesta a las necesidades de los clientes. Toyota fue la pionera del sistema "producción limpia", una estrategia funcional que cambió la forma en que se ensamblan los autos y que se tradujo en asombrosas mejoras a la confiabilidad de los vehículos. Y Toyota siempre ha practicado una administración de la calidad total, o *kaisen*, una estrategia funcional que responsabiliza al personal de las líneas de producción de encontrar formas de efectuar mejoras incrementales a los procesos de trabajo que permitan reducir los costos y mejorar la calidad. A lo largo del tiempo, los miles de sugerencias presentadas por los empleados, individualmente y en grupos o círculos de calidad, se tradujeron en innovaciones a los procesos de ensamble de los autos que dieron lugar a importantes mejoras del producto final. Los empleados reciben premios en efectivo y recompensas por sus contribuciones, lo que permite a Toyota aumentar constantemente la calidad de sus autos y reducir sus costos de producción.

No obstante, en la década de 2000, y bajo el liderazgo del presidente del consejo y del presidente de Toyota, Jujio Cho y Katsuaki Watanabe, respectivamente, esa compañía se puso a buscar nuevas estrategias que le permitieran mejorar aún más su eficiencia y su calidad, y consolidar la ven-



La implementación de procesos estratégicos como el sistema de producción PCVA, o "proyecto-creación-verificación-acción" (foto inferior), junto con nuevos protocolos de diseño (vea el Prius híbrido de la foto superior) impulsaron a Toyota a convertirse en el fabricante de autos más grande del mundo en 2008.

taja competitiva que ya tenía sobre rivales como Volkswagen, Ford y Daimler-Chrysler.[1] En tal sentido, empezó por implementar una serie de estrategias nuevas, cada una encaminada a mejorar la forma en que operan varias de sus funciones. Una estrategia de producción novedosa para reforzar su programa kaisen fue "pokayoke", o sea, a prueba de errores. Esa iniciativa centra su atención en aquellas etapas del proceso de ensamble que han generado la mayor parte de los problemas de calidad anteriores; en determinadas etapas, los empleados están obligados a realizar dos y tres inspecciones para descubrir partes defectuosas o para corregir operaciones de ensamble incorrectas que más tarde pudiesen provocar las quejas de los clientes. Otra estrategia fue la "CCC21", la cual consiste en trabajar con los proveedores de la compañía para encontrar formas de reducir 30% los costos de los componentes de un auto Toyota, y que le funcionó tan bien que en 2007 pudo ahorrar más de 10 000 millones de dólares. Toyota también implementó un nuevo proceso de producción, llamado GBL, que consiste en un novedoso y sofisticado método de ensamble para sujetar con gran solidez la carrocería de un auto durante su producción. Ese sistema permite llevar a cabo con mayor precisión las operaciones de soldadura y ensamble, lo que vuelve a traducirse en autos con una mejor calidad. El proceso GBL también permitió que Toyota construyera fábricas capaces de ensamblar varios modelos de autos en una misma línea de producción, sin por ello perder eficiencia o calidad. Ésa es una importante ventaja competitiva. La red mundial de plantas de la compañía ahora puede cambiar con rapidez entre los diversos modelos de autos que tiene en producción de acuerdo con la demanda de los compradores por uno u otro modelo en el tiempo.

Otras de las nuevas estrategias de Toyota se enfocan en renovar su proceso de desarrollo y diseño para mantenerlo al ritmo de las necesidades y la demografía cambiantes de los clientes; por ejemplo, la edad del comprador promedio de un auto Toyota ha venido aumentando paulatinamente, causando un problema competitivo importante. A pesar del aumento en sus ventas mundiales (superiores a los 220 000 millones de dólares en 2007), a menudo se ha criticado a esa compañía por no comprender las necesidades de los diferentes tipos de clientes. Los analistas atribuyen el problema a una toma de decisiones centralizada y a una cultura que, durante años, se vio dominada por diseñadores japoneses cautelosos y frugales. En vez de diseñar los vehículos innovadores y flexibles que exigen cada vez más los clientes, Toyota siguió enfocada en recortar sus costos y aumentar su calidad. Por ejemplo, cuando los diseñadores estadounidenses de esa compañía argumentaron que los clientes querían una camioneta de ocho cilindros y que Toyota necesitaba fabricar ese vehículo para competir con GM y Ford, sus contrapartes de Tokio no les hicieron caso. La sede de Toyota también hizo oídos sordos a su llamado para producir vehículos innovadores que atrajeran a los clientes más jóvenes. Las ventas flojas de sus camionetas pequeñas y sus autos compactos demostraron que la compañía no estaba siendo receptiva a las demandas de los clientes y que era necesario realizar cambios de diseño.

Para acelerar la innovación y el proceso de desarrollo de nuevos productos, Cho promovió dos estrategias funcionales nuevas que cambiaron radicalmente la forma en que Toyota diseña sus vehículos: PCVA y Obeya. Obeya se basa en frecuentes sesiones de generación de ideas entre ingenieros de producto, diseñadores, gerentes de producción y mercadólogos, cuyo propósito es acelerar el lanzamiento de autos nuevos al mercado. PCVA, o "proyecto-creación-verificación-acción", es una estrategia concebida para delegar poder en los diseñadores del extranjero para que intervengan en el proceso de desarrollo de productos y promuevan diseños de vehículos que satisfagan las demandas de los clientes locales. Los resultados de promover un proceso de diseño flexible y descentralizado de los autos fueron los lanzamientos acelerados de la robusta camioneta de ocho cilindros Tundra y del compacto angular ScionxB en Estados Unidos, así como del Yaris, el auto europeo de más venta de Toyota. El Yaris se

diseñó en Europa y su éxito dio lugar a que posteriormente lo introdujeran en Japón, donde también se vendió bien.

El dominio de la administración de la cadena de valor por parte de Toyota para implementar estrategias funcionales de avanzada lo ha convertido, por mucho, en el más rentable de los grandes fabricantes de autos.[2] Sus estrategias funcionales refuerzan su habilidad para aplicar tanto estrategias de costos bajos como de diferenciación en el nivel negocio, además de que han ampliado su ventaja competitiva. En 2004, Toyota sustituyó a Ford como el segundo fabricante de autos más grande del mundo, y en abril de 2008 desbancó a GM como el fabricante de autos más grande del mundo.

Presentación

Toyota ha formulado estrategias de muchos tipos para alentar a los gerentes titulares de funciones creadoras de valor, como producción, manejo de materiales y desarrollo del producto, a que optimicen la forma en que se llevan a cabo esas actividades funcionales a fin de acrecentar la ventaja competitiva de la compañía. En este capítulo nos enfocamos en aquellas estrategias del nivel funcional que los gerentes pueden aplicar para alcanzar el máximo nivel de eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los clientes, y de ese modo crear una ventaja competitiva. También examinamos la naturaleza de la cadena de valor de una organización y analizamos la necesidad de que los gerentes que intervienen en ella combinen o coordinen sus esfuerzos para que la organización logre su misión y su meta de maximizar el valor de los productos que ofrece a sus clientes. Al final del capítulo, usted deberá comprender el papel vital que la administración de la cadena de valor desempeña en la consecución de una ventaja competitiva y la creación de una organización de alto desempeño.

Estrategias funcionales, la cadena de valor y la ventaja competitiva

Como señalamos en el capítulo 8, existen dos estrategias básicas del nivel negocio que los gerentes pueden aplicar para agregar valor a los productos de una organización y conseguir una ventaja competitiva sobre los rivales de su sector. En primer lugar, los gerentes pueden aplicar una *estrategia de bajo costo* a fin de reducir los costos de los procesos de creación de valor y así mantener los precios de sus productos tanto o más bajos que los de sus competidores para atraer a los clientes. En segundo, los gerentes pueden aplicar una *estrategia de diferenciación* y agregar valor a un producto encontrando formas que hagan que de algún modo sea superior a los productos de la competencia. En caso de tener éxito y de que los clientes confirmen que el producto tiene mayor valor, entonces, como Toyota, podrán cobrar un sobreprecio o un precio más alto por su producto.

OA1 Explicar el papel que desempeña la estrategia funcional y la administración de la cadena de valor para alcanzar los máximos niveles de calidad, eficiencia, innovación y respuesta a los clientes.

En el capítulo 1 se mencionan las cuatro formas específicas en que los gerentes pueden bajar los costos y/o acrecentar la diferenciación de sus productos para lograr una ventaja competitiva, mismas que vamos a repasar a continuación. La manera en que las organizaciones tratan de implementarlas es el tema de este capítulo. (Véase figura 9.1.)

1. *Alcanzar una eficiencia superior.* La eficiencia es una medida de la cantidad de insumos que se requieren para producir una cantidad determinada de resultados. Cuanto menores sean los insumos requeridos para producir un resultado determinado, mayor será la eficiencia y menor el costo del resultado. Por ejemplo, en 1990 a la compañía automotriz japonesa promedio le tomaba 16.8 horas-hombre ensamblar un auto, mientras que a la compañía automotriz estadounidense promedio le tomaba 25.1 horas-hombre. En esa época, las compañías japonesas eran más eficientes y tenían costos más bajos que sus rivales estadounidenses.[3] En la década de 2000, las compañías estadounidenses adoptaron métodos de producción más eficientes y redujeron bastante la diferencia en costos; sin embargo, como lo da a entender el caso de apertura, Toyota no cesa de esforzarse por reducir sus costos para conservar su posición como el fabricante de autos más eficiente del mundo.

Figura 9.1
Fuentes de diversidad en el lugar de trabajo



2. *Alcanzar una calidad superior.* Calidad significa producir bienes y servicios que tengan atributos —como diseño, estilo, desempeño y confiabilidad— que los clientes perciban como superiores a los de los productos competidores.[4] Los productos de alta calidad promueven el prestigio del nombre de su marca, y ese prestigio hace posible que la organización que los fabrica cobre precios más altos por ellos. En la industria automotriz, por ejemplo, además de su ventaja en costos resultante de su eficiencia, la mayor calidad de sus productos también hace posible que Toyota supere a sus rivales porque sus clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio por sus autos.
3. *Alcanzar una innovación, rapidez y flexibilidad superiores.* Cualquier cosa nueva o mejor en la forma en que una organización opera o en los bienes y servicios que produce es resultado de la innovación. Una innovación exitosa le otorga a una organización algo *único* o diferente acerca de sus productos que sus competidores no tienen: productos, procesos de producción, o estrategias y estructuras más sofisticados que fortalecen su ventaja competitiva. La innovación agrega valor a los productos y permite que la organización se diferencie aún más de sus rivales y atraiga a clientes dispuestos a pagar un sobreprecio por productos únicos. Toyota es ampliamente reconocida por las formas innovadoras en que fabrica sus autos y que los hacen más confiables, silenciosos y cómodos, lo que le permite cobrar un sobreprecio por ellos. Por ejemplo, un Toyota Corolla o un Camry siempre tienen un precio que es mil o más dólares superior al de sus competidores equivalentes como el Ford Focus o Taurus, o el Chevy Cobalt, el Pontiac Grand Prix o G6, y muchos son los clientes que están dispuestos a pagar el precio más alto.
4. *Alcanzar un nivel superior de respuesta a los clientes.* Una organización que responde a los clientes trata de satisfacer sus necesidades y les da *exactamente* lo que quieren. Una organización que trata a los clientes mejor que sus rivales también les proporciona un servicio valioso por el cual es posible que estén dispuestos a pagar un poco más. Los gerentes pueden aumentar su nivel de respuesta a los clientes brindándoles un servicio y un soporte de posventa excelentes, y trabajando con ellos para brindarles mejores productos o servicios en un futuro. En la actualidad, Toyota, al igual que otros fabricantes de automóviles, siempre está al pendiente de los cambios en las necesidades o los gustos de los clientes y, como señalamos en “El reto del administrador”, los gerentes por sus funciones implementan estrategias innovadoras para diseñar autos nuevos que satisfagan mejor esas necesidades.

Una forma de medir el cuidado que ponen los gerentes en mantener un alto nivel de respuesta a los clientes consiste en analizar la gama de productos que elaboran sus compañías y saber cuán rápido los cambian o los optimizan para que satisfagan mejor sus necesidades. La figura 9.2 muestra la gama de vehículos que Toyota produce actualmente y los grupos de clientes que conforman sus objetivos, de acuerdo con los precios que pueden o están dispuestos a pagar. Como lo muestra esa figura, son pocos los vacíos importantes que deja la gama de productos Toyota; la compañía produce una diversidad de vehículos concebidos para responder a las necesidades de la mayor gama posible de clientes.

Figura 9.2
Alineación de los productos de Toyota

Precio	Vehículo deportivo utilitario	Sedanes de pasajeros deportivos	Vans de pasajeros	Autos de lujo	Autos deportivos	Camionetas
US$11 –20K	RAV4 Scion XB	Corolla, Yaris Scion TC,XD			Matrix	Tacoma
US$21 –30K	FJ Cruiser 4-Runner, Highlander	Prius, Camry	Sienna	Avalon	Camry Solara	Tundra
US$31 –45K	Sequoia, Lexus RX	Lexus ES Lexus IS		Lexus ES ES 350	Camry Solara Conv	Tundra Doble cabina
US$46 –75K	Land Cruiser, Lexus EX Lexus LX	Lexus GS		Lexus LS	Lexus SC Lexus ISF	

Categoría no cubierta

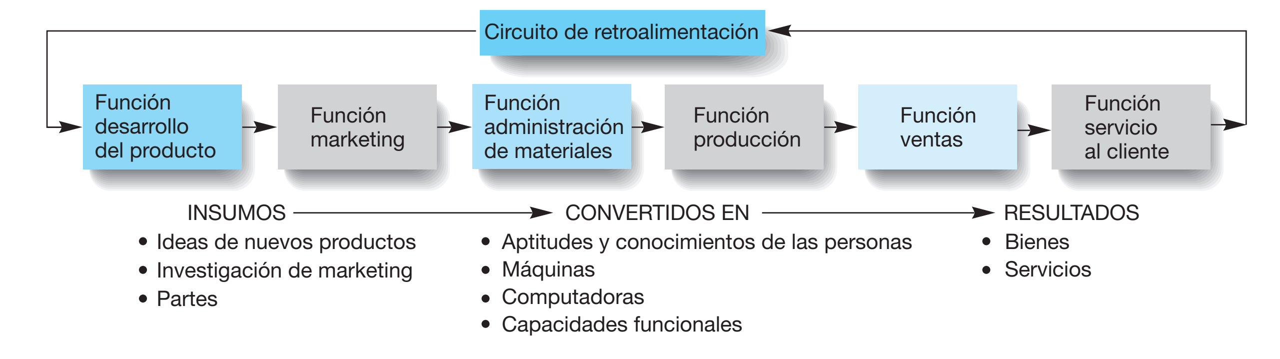
Estrategias funcionales y administración de la cadena de valor

estrategia del nivel funcional Plan de acción para mejorar la capacidad de cada una de las funciones de una organización para que lleven a cabo las actividades específicas de sus labores en formas que agreguen valor a los bienes y servicios que producen.

Una **estrategia del nivel funcional** es un plan de acción para mejorar la capacidad de cada una de las funciones o departamentos de una organización (como producción o mercadotecnia), para que lleven a cabo las actividades específicas de sus labores en formas que agreguen valor a los bienes y servicios que producen. La **cadena de valor** de una compañía es la serie o secuencia coordinada de actividades funcionales necesarias para transformar insumos como conceptos de productos nuevos, materias primas, partes o habilidades profesionales en bienes terminados o servicios que los clientes valoren y quieran comprar (véase figura 9.3). Cada actividad funcional de la cadena *agrega valor* al producto cuando baja su costo o le agrega cualidades diferenciadas que aumentan el precio que la compañía puede cobrar por él.

La **administración de la cadena de valor** es el desarrollo de un conjunto de estrategias del nivel funcional que respaldan la estrategia del nivel negocio de una compañía y fortalecen su ventaja competitiva. Los gerentes funcionales formulan estrategias que se traducen en un incremento de la eficiencia, la calidad, la innovación y/o el nivel de respuesta a los clientes, y que refuerzan la ventaja competitiva de su organización. Por ello, cuanto mejor encajen entre sí las estrategias del nivel funcional y las estrategias del nivel negocio, mayor será la ventaja competitiva de la organización y más capaz será esta última de alcanzar su misión y su meta de maximizar

Figura 9.3
Actividades funcionales y la cadena de valor



cadena de valor Serie o secuencia coordinada de actividades funcionales necesarias para transformar insumos como conceptos de productos nuevos, materias primas, partes o habilidades profesionales en bienes terminados o servicios que los clientes valoren y quieran comprar.

administración de la cadena de valor Desarrollo de un conjunto de estrategias del nivel funcional que respaldan la estrategia del nivel negocio de una compañía y fortalecen su ventaja competitiva.

el valor que entregue a sus clientes... algo en lo que Toyota sobresale. Cada función de la cadena de valor tiene un papel importante que desempeñar en el proceso de creación de valor.

Como lo da a entender la figura 9.3, el punto de partida de la cadena de valor a menudo es la búsqueda de productos nuevos y mejorados que atraigan más a los clientes potenciales, por lo cual las actividades de desarrollo del producto y de marketing se vuelven importantes. El *desarrollo del producto* abarca las actividades de investigación científica y de ingeniería que intervienen en la creación de productos innovadores y mejorados con mayor valor agregado. Por ejemplo, los ingenieros de Toyota desarrollaron una tecnología híbrida ahorradora de gasolina que ha sido muy bien recibida por los compradores de autos; tan es así que Ford y GM han solicitado su licencia para aplicarla a varios de sus vehículos. Una vez desarrollado un producto nuevo, entonces la tarea de la *función de marketing* consiste en persuadir a los clientes potenciales que el producto en cuestión satisface sus necesidades y en convencerlos de comprarlo. Marketing puede ayudar a crear valor mediante el posicionamiento de la marca y una publicidad que mejore las percepciones que tengan los clientes sobre la utilidad de un producto de la compañía. Por ejemplo, en la década de 1980 la compañía francesa Perrier persuadió a los consumidores estadounidenses que su agua embotellada con gas valía 1.50 dólares por litro y no los 25 centavos de dólar que valía un galón de agua normal. La función de marketing de Perrier formuló estrategias que lograron que los consumidores quisieran comprar ese producto, y compañías estadounidenses importantes, como Coca-Cola y PepsiCo, se apresuraron a lanzar sus propias marcas de agua para aprovechar el gusto creciente de los consumidores por el agua embotellada.

Incluso el producto mejor diseñado puede fracasar si la función de marketing no concibe un plan cuidadoso que logre persuadir a las personas que lo compren y lo prueben, o que haga que los clientes realmente lo quieran. Por esa razón, a menudo marketing lleva a cabo encuestas entre los consumidores para descubrir necesidades de los clientes que aún ningún producto satisface y para encontrar mejores formas de adaptar los productos existentes para que satisfagan las necesidades de los clientes. A continuación, marketing presenta sus sugerencias a desarrollo de productos, que a su vez lleva a cabo sus propias investigaciones para descubrir la mejor forma de diseñar y hacer productos nuevos o mejorados.

En la siguiente etapa de la cadena de valor, la *función de administración de materiales* controla el movimiento de los materiales físicos, desde la adquisición de los insumos, su paso por producción, hasta la distribución y entrega de los productos finales a los clientes. La eficiencia con la cual lleve a cabo todo eso puede bajar significativamente los costos y crear más valor. Wal-Mart, el gigante estadounidense de las ventas al menudeo, cuenta con la función de administración de materiales más eficiente del sector de ventas al menudeo. Mediante un estricto control del flujo de bienes desde sus proveedores hasta sus tiendas y las manos de los clientes, Wal-Mart ha eliminado la necesidad de llevar grandes inventarios de bienes. Menores inventarios se traducen en menores costos y, en consecuencia, a un mayor valor. De manera similar, Toyota insiste en que sus proveedores de partes construyan sus fábricas cerca de sus propias plantas armadoras para que así no tenga que cargar con el costo de llevar grandes inventarios de partes y, por lo mismo, consiga importantes ahorros en costos.

La *función de producción* es responsable de crear, ensamblar o entregar un bien o un servicio, es decir, de transformar los insumos en resultados. Cuando hablamos de la fabricación de productos físicos, por lo general nos referimos a su producción y ensamble. En cambio, cuando hablamos de servicios, como los bancarios y los minoristas, la producción se lleva a cabo cuando el servicio se presta o se brinda efectivamente al cliente (por ejemplo, cuando un banco inicia el trámite de un préstamo a un cliente empieza la "producción" del préstamo). Cuando desempeña sus actividades con eficiencia, la función de producción ayuda a reducir los costos. Por ejemplo, las operaciones eficientes de producción de Honda y Toyota son más rentables que las de competidores suyos, como Renault, Volkswagen y Ford. La función de producción también puede llevar a cabo sus actividades en forma congruente con una alta calidad del producto que dé lugar a una diferenciación (y un mayor valor) y a menores costos.

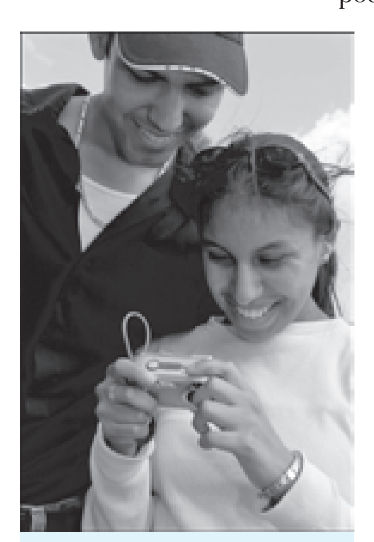
En la siguiente etapa de la cadena de valor, la *función de ventas* desempeña un papel crucial al localizar a los clientes y después al informarles y persuadirles de que compren los productos de la compañía. La venta personal, es decir, la comunicación frente a frente entre un vendedor y un cliente potencial para promover los productos de una compañía, es una actividad crucial de la cadena de valor. Los productos que los minoristas aceptan llevar en sus inventarios, o las medicinas que los doctores escogen para recetarlas a sus pacientes, a menudo dependen de la habilidad de los vendedores para informarles y persuadirles de que los productos de sus compañías son superiores y, por ende, la mejor elección.

Por último, la *función de servicio al cliente* consiste en brindar servicio y soporte de posventa. Esta función puede crear una percepción de valor superior en la mente de los clientes al solucionarles sus problemas y brindarles soporte después de haber comprado el producto. Por ejemplo, FedEx puede llevar los paquetes de sus clientes a cualquier lugar del mundo en un plazo de 24 horas, con lo cual los ayuda a bajar el costo de sus propias actividades de creación de valor. Por último, servicio al cliente controla los sistemas electrónicos que permiten rastrear las ventas y los inventarios, fijar el precio de los productos, vender los productos, atender las preguntas de los clientes, y demás, todas ellas actividades que pueden aumentar significativamente la atención a los clientes. De hecho, una actividad importante de ventas y servicio al cliente consiste en informar a desarrollo del producto y a marketing por qué un producto está o no está satisfaciendo las necesidades o las expectativas de los clientes para que el producto en cuestión se rediseñe o se mejore. De ese modo, el circuito de retroalimentación conecta el final de la cadena de valor con su inicio (véase figura 9.3).

En el resto de este capítulo vamos a analizar las estrategias funcionales que se emplean para administrar la cadena de valor con el fin de mejorar la calidad, la eficiencia, la innovación y el nivel de respuesta a los clientes. Advierta, sin embargo, que alcanzar una calidad, una eficiencia y una innovación superiores forma parte de alcanzar un nivel superior de respuesta a los clientes. Los clientes quieren valor a cambio de su dinero, y los gerentes que formulan estrategias funcionales que dan lugar a una cadena de valor capaz de crear productos innovadores, de alta calidad y de costo bajo son los que mejor brindan ese valor a los clientes. Por esa razón, empezaremos analizando la forma en que los gerentes pueden aumentar su nivel de respuesta a los clientes.

Cómo mejorar el nivel de respuesta a los clientes

Todas las organizaciones producen resultados —bienes o servicios— que son aprovechados por clientes que, al comprarlos, generan los ingresos monetarios que la mayor parte de las organizaciones necesita para existir. Puesto que los clientes son esenciales para la existencia de las organizaciones, los gerentes deben identificar, con la mayor precisión posible, quiénes son sus clientes y aplicar estrategias que se traduzcan en la producción de bienes y servicios que mejor satisfagan sus necesidades. Por eso la función de marketing ocupa una parte tan importante en la cadena de valor y por eso la administración de la cadena de valor requiere que los gerentes de marketing se enfoquen en definir su negocio de la compañía en función de las *necesidades* de los clientes que satisface y no del *tipo de productos* que produce, porque, de ser así, el resultado podría ser un desastre.[5] Por ejemplo, los directivos de Kodak dijeron "no, gracias" cuando a su compañía le ofrecieron los derechos de la "fotografía instantánea", que más tarde fue comercializada por Polaroid. ¿Por qué cometieron ese error? Porque esos directivos adoptaron un enfoque orientado al producto para su negocio que no puso en primer lugar las necesidades del cliente. Los directivos de Kodak consideraron que su negocio consistía en vender hermosas fotografías de alta calidad a las personas; ¿por qué habrían de querer involucrarse con la fotografía instantánea que producía fotografías de calidad inferior? En realidad, Kodak no satisfacía las necesidades de las personas por fotografías de alta calidad; satisfacía la necesidad que tenían los clientes de *capturar y registrar las imágenes de sus vidas*: sus cumpleaños, sus bodas, sus graduaciones y demás acontecimientos importantes. Y las personas querían esas imágenes rápido para que pudiesen compartirlas de inmediato con los demás... razón por la cual la fotografía digital tiene tanto éxito en la actualidad. Durante la década de 2000, Kodak está en graves problemas porque su negocio basado en la fotografía en película está en picada; ha perdido miles de millones de dólares mientras aún se esfuerza por posicionarse en el mercado de la fotografía digital dando a los clientes lo que quieren.



Kodak está a la zaga en el mercado de las cámaras digitales por haberse enfocado más en los productos que en los clientes.

¿Qué quieren los clientes?

Puesto que satisfacer las necesidades de los clientes es crucial para la supervivencia de una organización, una pregunta importante es: "¿qué quieren los clientes?" Aun cuando no es posible especificar *exactamente* qué quieren los clientes porque sus necesidades varían de un producto a otro, sí es posible identificar algunos atributos o cualidades generales de los productos que la mayoría de los clientes prefieren:

OA2 Describir aquello que quieren los clientes y explicar por qué es tan importante que los gerentes muestren un alto nivel de respuesta a las necesidades de los clientes.

1. Un precio más bajo a un precio más alto.
2. Productos de alta calidad a productos de baja calidad
3. Servicio rápido y un buen servicio de posventa a un servicio lento y un mal servicio de posventa.
4. Productos con muchas características útiles o valiosas a productos con pocas características.
5. Productos que estén, lo más posible, adaptados o hechos conforme a sus necesidades únicas.

Los gerentes saben que cuantos más sean los atributos deseados que la cadena de valor de la compañía integre a sus productos, mayor será el precio que deberán cobrar por ellos para recuperar sus costos de desarrollo y de producción. Por lo mismo, ¿qué tratan de hacer los gerentes de una organización que tiene un fuerte interés en sus clientes? Tratan de formular estrategias funcionales que permitan a la cadena de valor de su organización entregar a los clientes ya sea *más* atributos deseados en un producto por el mismo precio, ya sea los mismos atributos en el producto pero a un *precio menor*.[6] Por ejemplo, al aumentar la eficiencia de sus procesos de producción, Toyota está en condiciones de aumentar la cantidad de características de lujo de sus autos sin que eso le cueste más o mucho más, en comparación con sus competidores. De manera parecida, las "reducciones de precios" o los descuentos de Wal-Mart son posibles porque siempre está a la búsqueda de proveedores más baratos o de formas más eficientes de administrar sus inventarios y llevarlos a sus tiendas. Por ejemplo, informó a sus proveedores que si para 2006 no ponían nuevas etiquetas de radiofrecuencia a sus productos (las cuales le permiten monitorear electrónicamente los inventarios mientras están en movimiento), dejaría de comprarles.[7] En general, la nueva TI ha permitido a muchas organizaciones ofrecer nuevos modelos de productos con más atributos a un precio similar o incluso menor que los modelos anteriores, y por ello en la última década los clientes pudieron escoger de entre una mayor variedad de producto de alta calidad y recibir un servicio al cliente más rápido.

Administración de la cadena de valor para aumentar el nivel de respuesta a los clientes

Como la satisfacción de los clientes es tan importante, los gerentes tratan de programar y mejorar la forma en que operan sus cadenas de valor para que estén en condiciones de proveer productos que tengan los atributos deseados: calidad, costo y características. Por ejemplo, la necesidad de responder a las exigencias de los clientes por autos con un precio y una calidad competitivos llevó a las grandes empresas automotrices estadounidenses, como Ford y GM, a imitar a sus contrapartes japonesas y a copiar la forma en que Toyota y Honda llevan a cabo las actividades de sus cadenas de valor. Hoy el imperativo de satisfacer las necesidades de los clientes es lo que rige las actividades de las funciones de administración de materiales y de producción de GM. Como ejemplo del vínculo entre el nivel de respuesta a los clientes y la cadena de valor de una organización, veamos la forma en que opera Southwest Airlines, la línea aérea estadounidense más rentable.[8]



Una representante de Southwest puede registrar a un pasajero y después darse vuelta para cargar su equipaje como parte del énfasis de esa aerolínea en capacitar a sus empleados para que puedan desempeñar varias tareas. El sistema operativo de Southwest está orientado a satisfacer a los clientes y sus demandas de viajes aéreos económicos, seguros y convenientes, lo que la ha convertido en una de las aerolíneas más exitosas de los últimos años.

La razón principal del éxito de Southwest está en que se esfuerza por aplicar estrategias funcionales que mejoran la forma en que opera su cadena de valor para brindar a los clientes lo que ellos quieren. Southwest infunde una alta lealtad entre sus clientes precisamente porque puede brindarles productos —como los vuelos de Houston a Dallas— que poseen los atributos deseados: seguridad, conveniencia y precio bajo. En cada una de sus funciones, las estrategias de Southwest giran en torno a la búsqueda de costos más bajos. Por ejemplo, Southwest ofrece un servicio en vuelo de lo más austero a los pasajeros; a bordo no se sirven comidas y tampoco hay asientos de primera clase. Southwest no está suscrita a un sistema computari-

zado de reservaciones, como los que utilizan las agencias de viajes, porque son muy caras las cuotas por reservación que cobran. Además, esa línea aérea sólo vuela un único modelo de avión, el eficiente Boeing 737, lo que le permite mantener bajos sus costos de adiestramiento, capacitación y mantenimiento. Todo ello se traduce en precios bajos para los clientes.

La puntualidad de Southwest se debe a que tiene los tiempos de reabastecimiento más rápidos del sector. A una cuadrilla de tierra de Southwest le toma sólo 15 minutos atender un avión que acaba de llegar y dejarlo listo para su siguiente vuelo. Esa rapidez le permite despachar sus vuelos a tiempo. Southwest tiene esos tiempos de reabastecimiento tan cortos porque posee una mano de obra flexible (ya lo señalamos antes) que está capacitada para realizar varias tareas. Así, la persona encargada del registro de pasajeros puede ayudar a cargar el equipaje, si hay poco tiempo.

La conveniencia de Southwest se debe a que programa varios vuelos diarios entre lugares populares, como Dallas y Houston, y opera desde aeropuertos cercanos al centro de las ciudades (Hobby en Houston y Love Field en Dallas), en vez de aeropuertos importantes, pero más alejados.[9] En síntesis, la excelente administración de la cadena de valor de Southwest le ha generado una ventaja competitiva en el sector de las aerolíneas.

Si bien los gerentes deben esforzarse por mejorar su nivel de respuesta a los clientes, optimizando la forma en que funciona su cadena de valor, no deben ofrecer un nivel de respuesta tal que haga que los costos sean *demasiado altos*, lo que podría poner en peligro el futuro desempeño y hasta la supervivencia de su organización. Por ejemplo, una compañía que adaptara cada uno de sus productos a las demandas exclusivas de sus clientes individuales con toda seguridad acabaría enfrentando costos que se saldrían de control. Eso le ocurrió a Toyota en la década de 1990, cuando la insistencia de sus directivos por ofrecer muchas opciones de especificaciones para un modelo de auto particular disparó los costos muy por encima de las ventas adicionales que lograron generar. En cierto momento, las fábricas de Toyota producían literalmente ¡miles de variantes de los modelos básicos de esa marca, como el Camry y el Corolla! Pero al darse cuenta de que los costos de un nivel extremo de respuesta a los clientes superaban los beneficios que ese mismo nivel les generaba, los directivos de Toyota decidieron reducir la cantidad de modelos y de especificaciones de sus autos.[10] Ésa es la razón por la cual actualmente la mayor parte de los vehículos Toyota que aparece en la figura 9.2 se ensambla en sólo tres niveles de especificaciones diferentes: paquete básico, deportivo o lujo. Los clientes tienen menos opciones, pero también pagan precios más bajos y de todos modos reciben los atributos que desean.

Administración de las relaciones con los clientes

administración de las relaciones con los clientes (ARC) Técnica que aprovecha la TI para establecer una relación continua con los clientes y así maximizar el valor que una organización puede brindarles a lo largo del tiempo.

Una estrategia funcional que los gerentes pueden aplicar para mantenerse cerca de los clientes y comprender sus necesidades es la **administración de las relaciones con los clientes (ARC)**. La ARC es una técnica que aprovecha la TI para establecer una relación continua con los clientes y así maximizar el valor que una organización puede brindarles a lo largo del tiempo. En la década de 2000, casi todas las grandes compañías instalaron sofisticados programas computarizados de ARC que les permiten estar al tanto de las demandas cambiantes por sus productos; la ARC se ha convertido en una herramienta vital porque permite maximizar el nivel de respuesta a los clientes. Los programas de ARC monitorean, controlan y vinculan cada una de las actividades funcionales relacionadas con la comercialización, las ventas y la entrega de los productos a los clientes, como el monitoreo del flujo de los productos a través de los canales de distribución, el monitoreo de las actividades de ventas de los vendedores, la fijación de precios y la coordinación del servicio de posventa. Los sistemas de ARC tienen tres componentes interconectados: ventas y administración de ventas, servicio y soporte de posventa, y marketing.

Imagine que un gerente de ventas tiene acceso a cifras de ventas que sólo muestran el total de ingresos por ventas generado por cada vendedor en los últimos 30 días. Esa información no le dice qué tanto de esos ingresos proviene de ventas a clientes existentes y qué tanto de ventas a nuevos clientes. ¿Qué conocimientos importantes se pierden? En primer lugar, si la mayor parte de esos ingresos proviene de ventas a clientes existentes, eso da a entender que el dinero que la compañía gastó para anunciar y promover sus productos no está atrayendo a clientes nuevos y, por lo tanto, se está desperdiciando. En segundo lugar, dimensiones importantes relacionadas con ventas son fijación de precios, financiación y procesamiento de los

pedidos. En muchas compañías, para cerrar un trato un vendedor debe mandar el papeleo a una oficina central de ventas que se encarga de asuntos como aprobar el cliente para un financiamiento especial y determinar las fechas específicas de embarque y entrega. En algunas compañías esas actividades las llevan a cabo departamentos diferentes, por lo que puede tomar bastante tiempo recibir una respuesta de ellos; eso mantiene a los clientes a la espera, lo que a menudo da lugar a que se pierdan ventas. En tanto no se introdujeron los sistemas de ARC, problemas de ese tipo eran frecuentes y se traducían en pérdidas de ventas y altos costos operativos. En la actualidad, el software de ARC contiene las *mejores prácticas de ventas* que analizan esa información y después recomienda formas de mejorar la forma en que opera el proceso de ventas. En la siguiente sección, “Un byte de tecnología de la información”, se analiza una compañía que mejoró sus prácticas de ventas y de posventa al implementar la ARC.



Un byte de tecnología de la información

Cómo la ARC ayudó a Empire HealthChoice

Empire HealthChoice Inc., la proveedora de seguros de salud más grande de Nueva York, vende sus pólizas por medio de 1 800 agentes de ventas. Durante años, esos agentes fueron los responsables de recabar toda la información de los clientes que se requería para determinar el precio de cada póliza. Después de recabar toda la información necesaria, un agente llamaba a Empire para que ésta le cotizara el precio de la póliza. Después de esperar varios días para obtener esa cotización, el agente se la comunicaba a su cliente, el cual a menudo cambiaba los términos de su solicitud para reducir el costo de su póliza. Cuando eso ocurría, el agente tenía que llamar de nuevo a Empire para que le cotizara el precio de la nueva póliza. Debido a que eso podía suceder varias veces en cada transacción, a menudo los agentes tardaban más de 20 días en cerrar una venta y otros 10 días para que los clientes recibieran la tarjeta de su seguro.[11]

Al reconocer que esas demoras le estaban causando muchas pérdidas en ventas, Empire decidió examinar la forma en que un sistema de ARC podía mejorar su proceso de ventas. Sus directivos optaron por un sistema basado en la web que ahora permite a los propios agentes calcular en línea las cotizaciones de sus pólizas. Después de haber capturado los datos de sus clientes, en unos segundos el sistema les genera una cotización. Mientras se encuentra frente a su cliente, el agente puede modificar una póliza todas las veces que sea necesario hasta que el cliente esté de acuerdo con los términos de la póliza y su precio. De esa manera, ahora el proceso de ventas puede completarse en unas cuantas horas y el cliente puede recibir la tarjeta de su seguro en 2 o 3 días, y no en 10, como ocurría antes.[12]

Cuando una compañía implementa un software de ARC de servicio y soporte de posventa, el personal de ventas debe capturar en él información detallada sobre sus visitas de seguimiento a los clientes. Pero como el sistema rastrea y documenta al detalle cada comunicación con el cliente, los vendedores tienen acceso inmediato a un registro de todo lo ocurrido durante cada llamada telefónica o visita al cliente; ahora están en una posición mucho mejor para responder a las necesidades de los clientes y ganarse su lealtad, por lo que mejora mucho el servicio de posventa de la compañía. Los proveedores de servicios de telefonía, como Sprint y MCI, por ejemplo, requieren que sus representantes de ventas recaben información sobre todas las solicitudes, quejas y preguntas que les hagan los clientes, y todo eso se registra electrónicamente en los expedientes de los clientes. El módulo de ARC puede analizar la información de esos expedientes para evaluar si los representantes de servicio al cliente están cumpliendo o superando las normas de servicio fijadas por la compañía.

El sistema de ARC también identifica las 10 razones principales que dan lugar a las quejas de los clientes. Entonces los gerentes de ventas pueden dedicarse a eliminar las fuentes de esos problemas y a mejorar los procedimientos del soporte de posventa. El sistema de ARC también identifica las 10 mejores prácticas de servicio y soporte, que a su vez se enseñan a todos los representantes de ventas.

Por último, dado que un sistema de ARC procesa la información sobre las necesidades cambiantes de los clientes, eso mejora de muchas maneras la forma en que opera marketing. Los gerentes de marketing, por ejemplo, ahora tienen acceso a perfiles detallados de los clientes, incluso datos sobre sus compras y las razones por las cuales les llamaron o no les llamaron la atención los productos de una compañía. Provisto con esos conocimientos, marketing puede identificar mejor a los clientes y los atributos específicos del producto que desean. Por ejemplo, puede quedar en claro que un determinado grupo de clientes que marketing tiene en la mira está revelando que tiene una necesidad no satisfecha por un producto, como un teléfono celular con una cámara digital de 5 megapixeles y un reproductor de MP3. Al contar con información en tiempo real, marketing puede trabajar con desarrollo del producto a fin de rediseñar el producto y que satisfaga mejor las necesidades de los clientes. En resumen, un sistema de ARC es un método completo para recabar información crucial sobre la forma en que los clientes responden a los productos de la compañía, además de ser una poderosa estrategia funcional para alinear mejor los productos de la compañía a las necesidades de los clientes.

Mejoramiento de la calidad

OA3 Explicar por qué es tan importante alcanzar una calidad superior, y comprender los retos que enfrentan los gerentes y las organizaciones que buscan aplicar la administración de la calidad total.

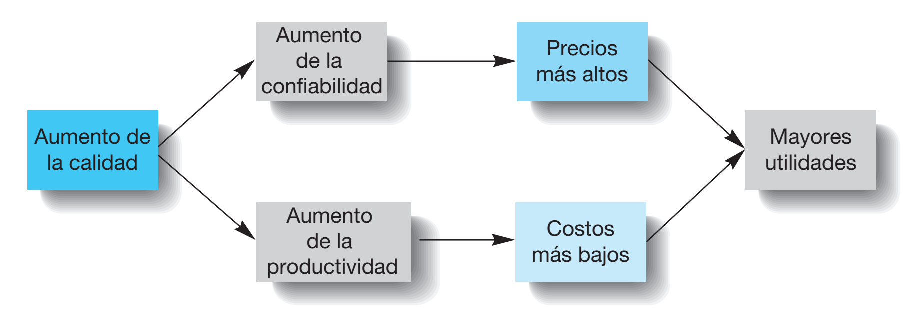
Como ya se mencionó, los productos de alta calidad poseen atributos como diseño, características diferenciadoras, confiabilidad y soporte de posventa superiores; esos productos están diseñados para satisfacer mejor los requerimientos de los clientes.[13] El concepto de calidad lo mismo puede aplicarse a los productos de una empresa de manufactura que a una de servicios: a los autos de Toyota, al servicio en vuelo de Southwest Airlines, o al servicio al cliente en una sucursal de Citibank. ¿Por qué los gerentes se afanan por controlar y mejorar la calidad de los productos de sus organizaciones?[14] Por dos razones primordiales (véase figura 9.4).

Primera, por lo general los clientes prefieren un producto de mayor calidad a un producto de menor calidad. Por eso, una organización que pueda proveer, *por el mismo precio*, un producto de mayor calidad que sus competidores, estará atendiendo mejor a sus clientes y su nivel de respuesta también será mayor. A menudo, una organización que ofrece productos de alta calidad promueve la buena reputación del nombre de su marca. A su vez, esta reputación realzada abre a la organización la posibilidad de cobrar más por sus productos que sus competidores por los suyos y, por ende, de obtener utilidades aún mayores. En 2007, el Lexus ocupó el primer lugar en la lista de J. D. Power de las empresas automotrices más confiables, como lo venía haciendo desde hacía una década, y Toyota la siguió muy de cerca.[15] La alta calidad de los vehículos Toyota/Lexus hace posible que esa compañía fije a sus autos precios más altos que los precios que sus rivales automotrices cobran por los suyos.

La segunda razón para acrecentar la calidad de los productos es que ésta puede, a su vez, aumentar la eficiencia y con ello bajar los costos operativos y acrecentar las utilidades. Cuando se fabrican productos de alta calidad, los costos de operación bajan por el efecto de la calidad sobre la productividad de los obreros: una mayor calidad de los productos significa que menos horas-hombre se desperdician haciendo productos defectuosos que deben desecharse o brindando servicios inferiores a la norma y, en ambos casos, debe dedicarse menos tiempo a enmendar los errores. Todo ello se traduce en una mayor productividad de los empleados, o sea, en menores costos.

Figura 9.4

Efecto de un aumento de la calidad sobre el desempeño organizacional



Administración de la calidad total

administración de la calidad total (TQM) Técnica de administración cuyo objetivo es el de mejorar la calidad de los productos y los servicios de una organización.

Al frente del movimiento para mejorar la calidad de los productos está una estrategia funcional conocida como administración de la calidad total.[16] La **administración de la calidad total**, o **TQM**, por sus siglas en inglés, tiene el objetivo de mejorar la calidad de los productos de una organización y recalca que *todas* las actividades de sus cadenas de valor deben encauzarse hacia esa meta. Para que tenga éxito, la TQM requiere la cooperación de los gerentes de cada función de la organización, así como la cooperación entre todas las funciones.[17] Para ayudarle a entender cómo funciona la TQM, a continuación describimos la forma en que Citibank aplicó esta técnica. Después, con base en el ejemplo de Citibank, analizaremos los 10 pasos que se requieren para que los gerentes implementen con éxito un programa de TQM.

En la década de 2000, los altos directivos de Citibank decidieron que la única forma en que el banco podía conservar y ampliar su base de clientes era aumentando la lealtad de sus clientes, por lo que decidieron implementar un programa de TQM que les permitiera satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Como primer paso de su esfuerzo de TQM, Citibank identificó los factores que disgustaban a sus clientes. Cuando analizaron las quejas, descubrieron que la mayor parte tenía que ver con el tiempo que Citibank tardaba en atender una solicitud de los clientes, como resolver el problema de una cuenta o conseguir un préstamo. Por lo tanto, los directivos de Citibank se pusieron a analizar la forma en que atendían cada tipo de solicitud de los clientes. Para cada tipo de solicitud, integraron un equipo multifuncional que fraccionó cada solicitud en los pasos requeridos, entre personas y departamentos, para finiquitar una respuesta. Al analizar los pasos, los equipos descubrieron que a menudo muchos de ellos eran inútiles y que podían sustituirse si se usaban los sistemas de información apropiados. También descubrieron que con suma frecuencia las demoras se debían a que los empleados ni siquiera sabían cómo atender una solicitud. Dado que no se les impartía la capacitación apropiada, cuando no podían atender una solicitud simplemente la hacían a un lado hasta que un supervisor pudiera atenderla.

El segundo paso de Citibank para aumentar su nivel de respuesta consistió en aplicar un programa de TQM en toda la organización. Se encargó a gerentes y supervisores la tarea de disminuir la complejidad del proceso de trabajo y de encontrar la forma más eficaz de procesar cada solicitud particular, como la solicitud de un préstamo. También se les encargó que capacitaran a los empleados para que supieran atender cada solicitud específica. Los resultados fueron asombrosos. Por ejemplo, en el departamento de préstamos, el programa de TQM redujo 75% la cantidad de cambios de manos que se necesitaban para procesar una solicitud. El tiempo promedio de respuesta del departamento cayó de varias horas a 30 minutos. En la década de 2000, casi la totalidad de sus 100 000 empleados de todo el mundo había sido capacitada en los nuevos procesos de TQM, y Citibank puede fácilmente medir la eficacia de su programa de TQM por la rapidez con que ahora atiende un mayor volumen de solicitudes de los clientes. ¿Cuáles son los 10 pasos de la TQM que hicieron posible todo eso?

1. *Inculcar en la gente un compromiso organizacional con la calidad.* La TQM no mejorará gran cosa el desempeño de una organización si no es adoptada por todos los empleados, lo que muchas veces requiere obrar un cambio en la cultura de la organización.[18] En Citibank, el proceso para cambiar la cultura se inició en la cima. Primero, un grupo de altos directivos, incluyendo el director general, fue capacitado en TQM por instructores de Motorola. Luego, cada miembro de ese grupo de directivos se responsabilizó de capacitar a un grupo del siguiente nivel jerárquico, y así fue bajando por toda la organización hasta que los 100 000 empleados recibieron la capacitación básica en TQM.
2. *Enfocarse en el cliente.* Los practicantes de la TQM consideran que un enfoque en el cliente es el punto de partida.[19] De acuerdo con la filosofía de la TQM, son los clientes, no los gerentes de control de calidad o de ingeniería, quienes definen qué es calidad. El desafío es cuádruple: 1) identificar qué quieren los clientes del bien o servicio que provee la compañía, 2) identificar qué ofrece realmente la compañía a los clientes, 3) identificar la brecha que existe entre lo que quieren los consumidores y lo que obtienen en realidad (la brecha de la calidad), y 4) formular un plan que acabe con esa brecha. Los esfuerzos de los directivos de Citibank por aumentar el nivel de respuesta a los clientes ilustra muy bien este aspecto de la TQM.
3. *Encontrar formas de medir la calidad.* Otro elemento crucial de la TQM es el desarrollo de un sistema de medición que los gerentes puedan usar para evaluar la calidad. Proponer

medidas apropiadas es relativamente fácil en las compañías productoras donde la calidad puede medirse mediante criterios como defectos por millón de partes. Pero es mucho más difícil en las compañías de servicio, donde los productos son menos tangibles. Sin embargo, con un poco de creatividad pueden concebirse medidas convenientes de la calidad, como lo hicieron los directivos de Citibank. De un modo similar, en L.L. Bean, la empresa de ventas al menudeo por catálogo, los directivos utilizan el porcentaje de pedidos debidamente sin errores como una de sus medidas de calidad. El tema común de todos estos ejemplos es que los gerentes deben identificar qué significa la calidad desde el punto de vista del cliente y diseñar medidas que lo capten.

4. *Fijar metas y ofrecer incentivos.* Después de haber propuesto una medida, el siguiente paso de los gerentes consiste en fijar una meta de calidad estimulante y crear incentivos para alcanzarla. En Citibank, el director general fijó como meta inicial reducir a la mitad las quejas de los clientes. Una manera de crear incentivos para alcanzar una meta consiste en vincular los premios —como bonos y oportunidades para ascender de puesto— a la meta en cuestión.
5. *Solicitar los aportes de los empleados.* Los empleados son una fuente sustancial de información sobre las causas de la mala calidad, por lo que es importante que los gerentes establezcan un sistema para fomentar las sugerencias de los empleados sobre aquellas mejoras que pudieran llevarse a cabo. En la mayor parte de las compañías, como Citibank, ésta es una labor constante, un proceso ininterrumpido.
6. *Identificar los defectos y rastrearlos hasta su origen.* Una fuente importante de defectos en los productos es el sistema de producción; una fuente importante de defectos en los servicios es malos procedimientos de servicio al cliente. La TQM sugiere la necesidad de que los gerentes identifiquen los defectos del proceso de trabajo, rastreen esos defectos hasta su punto de origen, investiguen por qué ocurrieron y realicen las correcciones que eviten que vuelvan a ocurrir. En la actualidad, la TI facilita mucho las mediciones de la calidad.
7. *Implementar sistemas de inventarios justo-a-tiempo.* El **inventario** es la reserva de materias primas, insumos y partes que una organización tiene a la mano en un momento determinado. Cuando la función de administración de materiales aplica un **sistema de inventarios justo-a-tiempo (JAT)**, las partes o los suministros llegan a la organización cuando se necesitan y no antes. Asimismo, bajo un sistema de inventarios JAT, las partes defectuosas entran de inmediato al sistema operativo de una organización y no se almacenan durante meses antes de usarlas. Eso significa que los insumos defectuosos pueden detectarse rápidamente. Más adelante se analiza el sistema JAT con mayor detalle.

inventario Reserva de materias primas, insumos y partes que una organización tiene a la mano en un momento determinado.

sistema de inventarios justo-a-tiempo (JAT) Sistema conforme al cual las partes o las provisiones llegan a una organización en el momento en que las necesita y no antes.

8. *Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores.* Una causa importante de la mala calidad de los productos terminados es la mala calidad de sus partes. Para reducir los defectos de los productos, los gerentes de materiales deben trabajar en estrecha colaboración con sus proveedores para mejorar la calidad de las partes que les abastecen. Los gerentes de Xerox trabajaron en estrecha colaboración con sus proveedores para que adoptaran programas de TQM, y el resultado fue una imponente reducción del índice de defectos de los componentes. Los gerentes también deben trabajar muy de cerca con los proveedores para que adopten un sistema de inventarios JAT, que también se requiere para lograr una alta calidad.
9. *Diseñar para facilitar la producción.* Cuantos más pasos se requieren para armar un producto o brindar un servicio, mayores son las probabilidades de que se cometa un error. Por lo mismo, es necesario diseñar productos que tengan menos componentes o encontrar formas de simplificar la prestación de un servicio porque eso se traduce directamente en una cantidad menor de defectos o quejas de los clientes. Por ejemplo, Dell rediseña continuamente el proceso de armado de sus computadoras para reducir el número de pasos que requiere y busca formas de disminuir la cantidad de partes que deban unirse entre sí. El resultado de estas actividades de rediseño es la reducción constante de sus costos de ensamble y un mejoramiento notable de la calidad de sus productos, lo que llevó a Dell a ser el primer fabricante de computadoras personales en el mundo... hasta que HP la superó en 2007 cuando esta compañía también implementó su propio programa de TQM.
10. *Derribar las barreras entre áreas.* La implementación exitosa de un programa de TQM requiere de una cooperación sustancial entre las diversas áreas de una organización. Los gerentes de materiales deben cooperar con los gerentes de producción para encontrar insumos de alta calidad que reduzcan los costos de producción; los gerentes de

producción deben colaborar con los gerentes de marketing para resolver los problemas de los clientes que éstos hayan identificado; el departamento de sistemas de información debe cooperar con las demás áreas de la compañía para diseñar programas adecuados de capacitación en TI, etcétera.

Para incrementar la calidad, todos los gerentes de área deben colaborar en la fijación de metas y la determinación de cómo habrán de alcanzarse. Los gerentes deben adoptar la filosofía de que los errores, los defectos y los materiales de mala calidad no son aceptables y deben eliminarse. Los gerentes de área deben dedicar más tiempo a trabajar con los empleados y dotarlos con las herramientas que necesitan para hacer su trabajo. Los gerentes deben crear un ambiente en el que los empleados no teman señalar problemas o recomendar mejoras. Los objetivos y las metas de producción no sólo deben señalar cifras o cuotas, sino brindar también indicadores de calidad que fomenten la elaboración de productos sin defectos. Los gerentes de área también deben capacitar a los empleados en nuevas habilidades que los mantengan al corriente con los cambios en el lugar de trabajo. Por último, el logro de una mejor calidad obliga a los gerentes a establecer valores y normas organizacionales centrados en el mejoramiento de la calidad.

Six Sigma Técnica empleada para mejorar la calidad mediante el mejoramiento sistemático de la forma en que se realizan las actividades de la cadena de valor y después aplicar métodos estadísticos para medir los avances del mejoramiento logrado.

SIX SIGMA Desde la década de 1990, la técnica de TQM llamada **Six Sigma** ha venido ganando popularidad, sobre todo por el éxito tan pregonado que logró GE al implementarla en todas sus divisiones operativas. La meta de Six Sigma es la de mejorar la calidad de una compañía a sólo tres defectos por millón mediante la alteración sistemática de la forma en que se llevan a cabo todos los procesos que intervienen en las actividades de la cadena de valor, y después recurriendo a métodos estadísticos para medir con la mayor precisión posible cuánto mejoramiento se ha logrado. Six Sigma comparte con la TQM su enfoque en mejorar los procesos de la cadena de valor para aumentar la calidad, pero difiere de ella porque ésta recalca la intervención, de arriba abajo, de los empleados de toda la organización, mientras que el planteamiento de Six Sigma consiste en crear equipos de agentes expertos en el cambio, conocidos como "cinturones verdes y cinturones negros", que se encarguen del proceso de detección y solución de problemas, y después capaciten a los demás empleados en la forma de implementar las soluciones. La siguiente sección, "La administración desde dentro", explica la forma en que Six Sigma funciona en la cadena hotelera Starwood.



La administración desde dentro

Starwood recurre a Six Sigma para mejorar el desempeño en sus hoteles

Starwood Hotels & Resorts, con sede en White Plains, New Jersey, es una de las mayores cadenas hoteleras del mundo y una de las más rentables: sus márgenes de utilidad son casi 15% mayores que los de rivales como Hilton y Marriott. ¿Por qué? Starwood atribuye una parte de su magnífico desempeño a la aplicación de Six Sigma, que puso en marcha en 2001 para mejorar la calidad del servicio que brinda a sus huéspedes.[20]

El grupo Six Sigma de la compañía está presidido por Brian Mayer, vicepresidente de "Administración de operaciones y soporte a cuartos Six Sigma", cuyo padre y abuelo también trabajaron en el sector del hospedaje. Mayer, experto en Six Sigma, implementó el programa en 2001 con la ayuda de un pequeño grupo de expertos que él mismo reclutó. Desde entonces, ya capacitaron en las prácticas de Six Sigma a 150 empleados de Starwood como "cinturones negros" y a otros 2 700 como "cinturones verdes". Los cinturones negros son los principales agentes del cambio y, en cada hotel Starwood, uno de ellos es el responsable de administrar el proceso de cambio para que alcance su objetivo principal, a saber, aumentar la calidad del servicio y del nivel de respuesta a los clientes.[21] Los cinturones verdes son empleados capacitados por los expertos de Mayer y por el cinturón negro de cada hotel para que integren el equipo Six Sigma de cada hotel y cooperen en el desarrollo de nuevas ideas y programas que mejoren el nivel de respuesta a los clientes, y establezcan los procedimientos y procesos de trabajo que permitan poner en práctica con la mayor eficacia posible los nuevos programas para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Casi todas las iniciativas nuevas que se han implementado en los miles de hoteles individuales de la cadena Starwood provienen de esos equipos Six Sigma cuyo trabajo ha mejorado el



Unos huéspedes y un camarero conversan en un hotel Starwood. La compañía Starwood sigue siendo una de las más rentables de todo el sector hotelero con base en un riguroso programa Six Sigma, todo oídos hacia los clientes y muy atento a las necesidades de los empleados.

desempeño de la compañía en cientos de millones de dólares. Por ejemplo, el "Unwind Program" fue una iniciativa desarrollada para atender el interés de 34% de los huéspedes que, por medio de una encuesta, fue posible descubrir que se sentían solos y aislados durante sus permanencias de una sola noche en los hoteles; su propósito es el de hacer que los huéspedes solos se sientan como en casa y así se conviertan en huéspedes habituales. Los equipos de la cadena Six Sigma empezaron a reunirse para generar ideas para nuevas clases de actividades y servicios que motivaran a esos huéspedes nocturnales a dejar sus cuartos y reunirse en el vestíbulo, donde podrían encontrarse y departir con otros huéspedes y así sentirse más en casa. Así discurrieron cientos de nuevos programas posibles. Un concepto inicial fue el de ofrecer a los huéspedes breves masajes gratuitos en el vestíbulo que, era de esperarse, los alentaran a concertar citas para sesiones de masaje que aumentaran los ingresos del hotel. Después, los equipos de cada hotel concibieron otros programas que, en su opinión, podrían satisfacer mejor las necesidades de los huéspedes, desde danzas de fuego en los hoteles de las islas Fidji hasta pintura china a la acuarela en los hoteles de Beijing.[22] Esas ideas están a disposición de todos los hoteles de la cadena por medio de "E-Tool", sistema patentado de Starwood que contiene miles de proyectos triunfadores, junto con los procedimientos específicos que se necesitan para ponerlos en práctica con éxito.

En otro proyecto importante, a los gerentes de Starwood les preocupaba la cantidad de lesiones que los empleados de los hoteles sufrían durante su trabajo, como las lesiones de espalda comunes entre las recamareras encargadas del aseo de los cuartos. Los equipos de cinturones verdes se pusieron a estudiar la forma en que las recamareras trabajaban en los diferentes hoteles y, compartiendo sus hallazgos, se dieron cuenta de que varios cambios podían disminuir esas lesiones. Por ejemplo, descubrieron que un gran número de lesiones de espalda ocurría en las primeras horas de cada turno de recamareras porque se ponían a trabajar "en frío"; por lo mismo, un equipo central de coordinación concibió una serie de ejercicios de calentamiento relacionados con el trabajo. Ese equipo también analizó los utensilios de limpieza que empleaban y, después de experimentar con diversos tamaños y tipos, encontró que los utensilios curvos y con un mango más largo, que no obligaban a agacharse y estirarse tanto, podían ayudar a disminuir significativamente las lesiones. Hasta ahora, ese programa ha reducido el índice de lesiones de 12 a 2 por cada 200 000 horas de trabajo, un logro sensacional.

Como lo descubrió Starwood, resulta muy rentable tener equipos de especialistas Six Sigma que siempre estén buscando oportunidades para mejorar los miles de procedimientos de trabajo que se aplican para poder brindar un servicio de alta calidad a los clientes. Para los huéspedes y los empleados, el resultado es una mayor satisfacción y una mayor lealtad a esa cadena de hoteles, mismas que se traducen en el regreso repetido de los huéspedes y en un menor índice de rotación de los empleados.

Mejoramiento de la eficiencia

La tercera meta de la administración de la cadena de valor es aumentar la eficiencia de las diversas actividades funcionales. Cuantos menos recursos se requieran para producir un resultado determinado, mayor será la eficiencia del sistema operativo. Por ello, la eficiencia es una medida útil de cuán bien una organización aprovecha todos sus recursos —mano de obra, capital, materiales y energía— para producir sus resultados, o bienes y servicios. La aplicación de estrategias funcionales que mejoren la eficiencia es un aspecto sumamente importante para los gerentes porque un aumento de la eficiencia reduce los costos de producción, lo que permite a la organización ganar más utilidades o bajar sus precios para atraer a un mayor número de clientes. A continuación se analizan varias estrategias funcionales importantes.

OA4 Explicar por qué es tan importante alcanzar una eficiencia superior y comprender los diferentes tipos de técnicas que deben emplearse para aumentar la eficiencia.

Disposición de las instalaciones, producción flexible y eficiencia

disposición de las instalaciones Estrategia para diseñar la interfaz entre máquinas y trabajadores a fin de aumentar la eficiencia del sistema operativo.

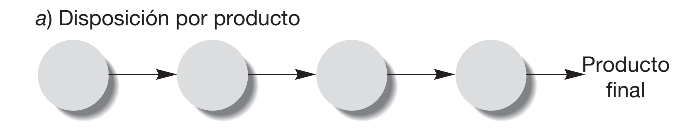
producción flexible Conjunto de técnicas que buscan reducir los costos relacionados con los procesos de ensamble de los productos o la forma en que se prestan los servicios a los clientes.

Las estrategias que los gerentes utilizan para disponer o diseñar las instalaciones físicas de trabajo de una organización también inciden en su eficiencia. En primer lugar, la forma en que las máquinas y los trabajadores se organizan o se agrupan en estaciones de trabajo afecta la eficiencia del sistema operativo. En segundo lugar, un factor determinante de la eficiencia es el costo debido a la preparación del equipo necesario para fabricar un producto determinado. La **disposición de las instalaciones** es la estrategia para diseñar la interfaz entre máquinas y trabajadores a fin de aumentar la eficiencia del sistema operativo. La **producción flexible** es una estrategia basada en el uso de TI para reducir los costos relacionados con el proceso de ensamble del producto o la forma en que se prestan los servicios a los clientes. Por ejemplo, ésta podría ser la forma en que se ensamblan las computadoras en una línea de producción o la forma en que los pacientes son encaminados en un hospital.

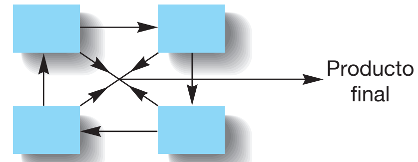
DISPOSICIÓN DE LAS INSTALACIONES La forma en que las máquinas, los robots y las personas se agrupan entre sí afecta el nivel de su productividad. La figura 9.5 muestra tres formas básicas de organizar las estaciones de trabajo: disposición por producto, disposición por proceso y disposición de punto fijo.

Figura 9.5
Tres disposiciones de las instalaciones

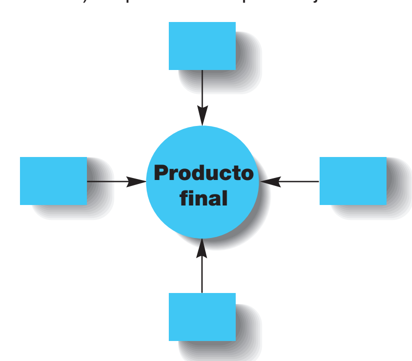
a) Disposición por producto



b) Disposición por proceso



c) Disposición de punto fijo



Conforme a una *disposición por producto*, las máquinas se organizan de modo que cada operación necesaria para fabricar un producto o procesar a un paciente se lleve a cabo en estaciones de trabajo dispuestas en una secuencia fija. En una fábrica, los obreros permanecen estáticos en esta disposición, y una banda transportadora lleva el producto en que se trabaja de una estación de trabajo a la siguiente de modo que se va ensamblando poco a poco. Producción en masa es la expresión que suele usarse para esta clase de disposición; las líneas de ensamble de los autos son probablemente el ejemplo más conocido. Solía ocurrir que la disposición por producto sólo era eficiente cuando se fabricaban productos en grandes cantidades; sin embargo, la introducción de líneas modulares de ensamble controladas por computadora ha vuelto eficiente la fabricación de productos en lotes pequeños.

En una *disposición por proceso*, las estaciones de trabajo no se organizan en una secuencia fija. Más bien, cada estación de trabajo es relativamente autónoma y el producto va a aquella estación de trabajo que deba realizar la siguiente operación de su proceso de armado. La disposición por proceso suele ser la más adecuada para instalaciones de producción que elaboran una variedad de productos a la medida, cada uno fabricado para satisfacer las necesidades de un tipo diferente de clientes. Por ejemplo, un fabricante de muebles por pedido podría recurrir a la disposición por proceso de modo que diferentes grupos de trabajadores puedan producir diferentes estilos de sillas o mesas hechas con maderas y acabados diferentes. Esa disposición también describe la forma en que, en un hospital, un paciente pudiera ir de la sala de urgencias a la sala de rayos X, a la sala de operaciones, etc. La disposición por proceso brinda la flexibilidad necesaria para cambiar un producto, se trate de una computadora personal o de un paciente. No obstante, esa misma flexibilidad a menudo disminuye la eficiencia porque es costosa.

En una *disposición de punto fijo*, el producto permanece en un punto fijo. Las partes que lo integran se fabrican en estaciones de trabajo alejadas y se llevan al área de producción para su ensamble final. Cada vez más, equipos autónomos usan disposiciones de punto fijo. Equipos diferentes arman cada parte y después todas esas partes se mandan al equipo de ensamble final que hace el producto final. Una disposición de punto fijo es la que se emplea normalmente para ensamblar productos, como aviones de pasajeros, macrocomputadoras y turbinas de gas, todos ellos productos tan complicados y grandes que moverlos de una estación de trabajo a otra sería imposible. Los efectos de pasar de una disposición a otra pueden ser dramáticos, como lo da a entender la siguiente sección "Perfil del gerente".



Perfil del gerente

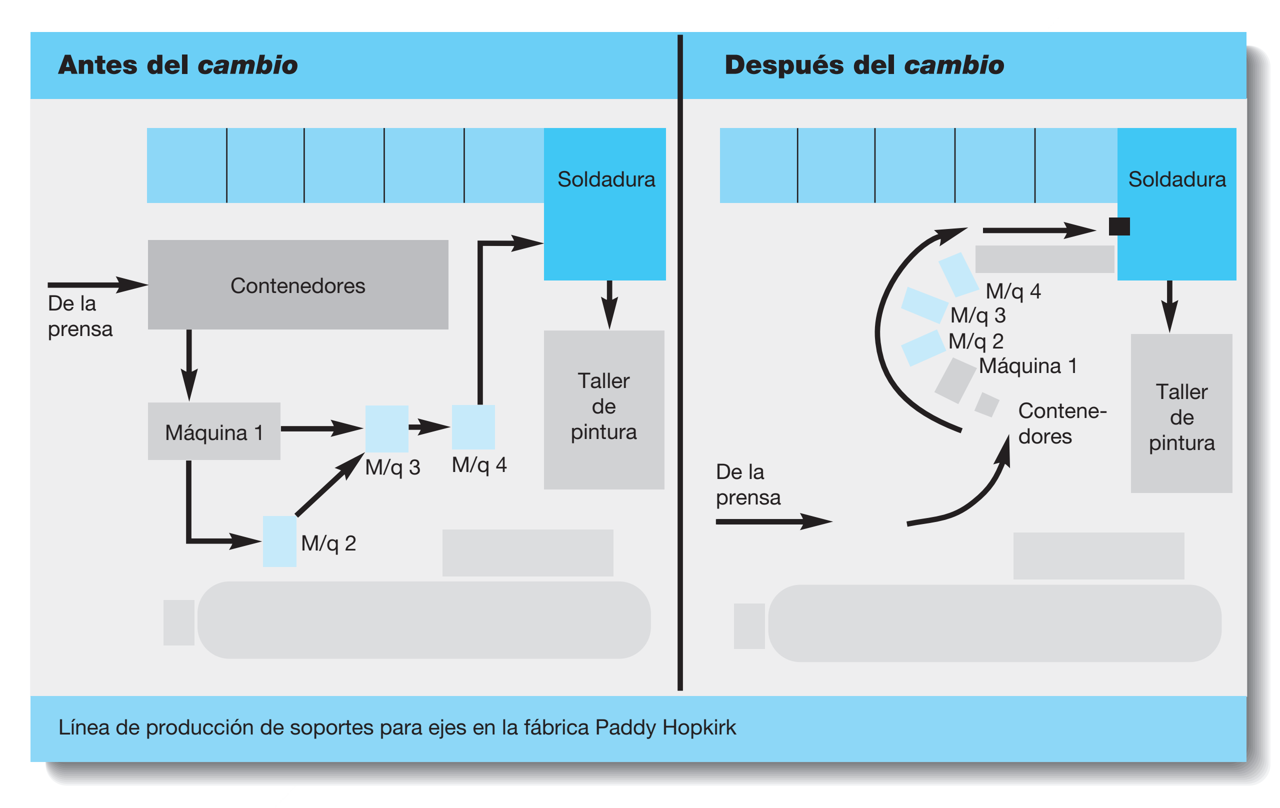
Paddy Hopkirk mejora la disposición de sus instalaciones

Paddy Hopkirk abrió su negocio de accesorios para autos en Bedforshire, Inglaterra, poco después de haber saltado a la fama en las carreras de coches al ganar el famoso rally de Monte Carlo. Las ventas de los accesorios Hopkirk, como parrillas para bicicletas y soportes para ejes, siempre eran buenas, pero Hopkirk era el primero en admitir que su sistema operativo dejaba mucho que desear, por lo que contrató a unos asesores para que lo ayudaran a reorganizarlo.

Después de analizar el sistema operativo de su fábrica, los asesores dictaminaron que el origen del problema estaba en la disposición que Hopkirk había elegido para sus instalaciones. Con el tiempo, y a medida que las ventas aumentaban, Hopkirk simplemente había ido agregando nuevas estaciones de trabajo conforme las fuera necesitando el sistema operativo. El resultado era una disposición por procesos en la que el producto que se armaba era trasladado conforme a las secuencias irregulares que aparecen en la sección "Antes del cambio" de la figura 9.6. Los asesores propusieron que, para ahorrar tiempo y esfuerzo, las estaciones de trabajo se reorganizaran de acuerdo con la disposición por productos que se muestra en el diagrama "Después del cambio".

Una vez hecho el cambio, los resultados fueron asombrosos. Una mañana, la fábrica era un regadero de estaciones de trabajo rodeadas por pilas de cajones llenos de componentes semiacabados. Dos días después, cuando los 170 empleados volvieron al trabajo, las máquinas se habían reunido en estaciones muy compactas colocadas en la secuencia fija que se muestra en

Figura 9.6
Cambio en la disposición de las instalaciones



Fuente: "The Application of Kaizen to Facilities Layout", en *Financial Times*, 4 de enero de 1994, p. 12. Reimpreso con autorización de Financial Times Syndication, Londres.


Retos y oportunidades en Pymes

el dibujo. Las pilas de componentes habían desaparecido y el suelo, ahora libre de obstáculos, estaba claramente marcado con líneas con diferente códigos cromáticos que señalaban el nuevo flujo de los materiales entre las estaciones de trabajo.

Durante la primera jornada completa de producción, la eficiencia aumentó hasta 30%. El espacio necesario para algunas operaciones se había reducido a la mitad y el trabajo en proceso había disminuido considerablemente. Además, la disposición mejorada permitió combinar algunos trabajos, lo que liberó a varios operarios que se asignaron a otras partes de la fábrica. Un Hopkirk sorprendido exclamó: "Esperaba un cambio, pero nada tan asombroso como esto... es fantástico."[23]

PRODUCCIÓN FLEXIBLE En una compañía industrial, una fuente importante de costos es la preparación de los equipos que se necesitan para fabricar un producto determinado. Uno de ellos es el costo fijo de producción que se pierde, porque mientras se preparan los equipos nada se produce. Por ejemplo, los fabricantes de componentes a menudo tardan hasta medio día en acondicionar los equipos automáticos cuando cambian de la producción de un componente (como la junta universal del eje de dirección de un auto) a otro (como la junta universal del eje de dirección de un camión). En ese medio día la planta no produce nada, pero los trabajadores sí cobran ese tiempo "improductivo".

De ahí que si los tiempos de preparación de los equipos complejos de producción logran reducirse, también bajarán los costos de esa preparación y aumentará la eficiencia, es decir que aumentará el tiempo en que la planta y los empleados estén produciendo algo. Esta idea sencilla fue la que impulsó el desarrollo de las técnicas de producción flexible.

La producción flexible busca reducir el tiempo que se requiere para acondicionar los equipos de producción.[24] Al rediseñar el proceso de producción de forma que los equipos con



Unidades de casas modulares avanzan por la línea de producción mientras empleados de Toyota Motor Corporation laboran en su proceso de ensamblado en la planta Kasugai Housing Works de la compañía, una de las fábricas de casas con el nombre de marca Toyota localizada en Kasugai, Prefectura Aichi, Japón. Toyota ingresó al sector de la vivienda hace 30 años y en sus plantas aplica la tecnología y la experiencia que adquirió produciendo autos.

que se elabora un producto puedan sustituirse rápidamente con los equipos para elaborar otro, el tiempo y el costo de preparación se reducen notablemente. Otro beneficio de la producción flexible es que la compañía puede fabricar muchas más variedades de un producto en el mismo tiempo. Así, la producción flexible permite a una compañía mejorar su nivel de respuesta a sus clientes.

Cada vez más organizaciones experimentan con nuevos diseños de sistemas operativos que no sólo permiten a los trabajadores ser más productivos, sino que también hacen más flexibles los procesos de trabajo, lo que reduce los costos de preparación. Algunas compañías japonesas experimentan disponiendo sus instalaciones en forma de espiral, de *Y* o de 6, para saber en qué forma esas configuraciones inciden en los costos de preparación y en la productividad de los trabajadores. Por ejemplo, en una fábrica de videocámaras que tiene en Kohda, Japón, Sony cambió de una disposición de punto fijo en la que 50 trabajadores armaban en secuencia una videocámara a un diseño de proceso en espiral flexible donde sólo cuatro trabajadores realizan todas las operaciones necesarias para producir la cámara. Esta nueva disposición permite que los obreros más eficientes trabajen al ritmo más rápido y reduce los costos de preparación porque los obreros pueden cambiar fácilmente de un modelo a otro, lo que incrementa 10% la eficiencia.[25]

Un ejemplo interesante de una compañía que construyó una nueva fábrica para obtener los beneficios de la producción flexible es la compañía alemana Igus, Inc., que fabrica más de 28 000 cojinetes de polímeros y cables eléctricos que se usan en aplicaciones en todo el mundo. En la década de 1990, los directivos de Igus advirtieron que necesitaban construir una nueva fábrica capaz de hacer frente al rápido incremento de su línea de productos. Esa línea no dejaba de cambiar a medida que se innovaban unos productos y otros quedaban obsoletos. En Igus se crean productos nuevos todos los días, por lo que la flexibilidad es un requisito fundamental de esa compañía. Además, debido a que muchos de sus productos se fabrican sobre pedido, las propias necesidades específicas y cambiantes de los clientes impulsan el desarrollo de productos nuevos.

La nueva fábrica de Igus se diseñó teniendo presente esa necesidad de flexibilidad. Aunque tiene la misma superficie que tres campos de futbol, en la fábrica nada está asegurado o atornillado al piso. Todas las máquinas, las computadoras y los equipos pueden moverse y reubicarse de acuerdo con los requisitos de una producción cambiante. Además, todos los empleados de Igus se capacitan para ser flexibles y pueden desempeñar muchas tareas de producción necesarias. Por ejemplo, cuando una nueva línea de productos se popularizó entre los clientes, sus empleados y sus operaciones de producción se reubicaron cuatro veces al ir requiriendo espacios cada vez mayores. Igus puede cambiar su sistema operativo casi al momento y con un mínimo de interrupciones, y como la compañía opera 24 horas diarias los siete días de la semana, esos cambios ocurren constantemente.

Para facilitar esos cambios, los trabajadores están equipados con motonetas eléctricas para moverse rápidamente por la planta y reconfigurar las operaciones. Esto también les permite desplazarse con prontitud a cualquier lugar de la fábrica donde se requieran sus aptitudes. Los empleados también están equipados con teléfonos celulares, para que siempre estén disponibles. La decisión de Igus de crear una fábrica flexible del futuro le ha rendido frutos. Durante la década pasada sus ventas mundiales se triplicaron.

Los inventarios justo-a-tiempo y la eficiencia

Como se señaló antes, el sistema de inventarios justo-a-tiempo lleva los componentes a la línea de producción en el momento en que se necesitan y eso reduce costos. Mediante un sistema

de inventarios JAT, las partes viajan del proveedor a la línea de producción en pequeños contenedores con ruedas conocidos como *kanbans*. Los obreros de las líneas de producción vacían los kanbans y después los devuelven al proveedor como señal de que debe producir otro lote de partes, y así se repite ese proceso una y otra vez. Este sistema puede contrastarse con una visión por-si-acaso de los inventarios, que lleva a una organización a acumular insumos de sobra en un almacén por si llegara a necesitarlos debido a que la demanda se disparara de improviso.

Los sistemas de inventario JAT tienen enormes implicaciones para la eficiencia. Se pueden obtener importantes ahorros en costos al aumentar la rotación de los inventarios y reducir los costos de llevar los inventarios, como los costos de los almacenes y del almacenaje, y el costo del capital inmovilizado en esos inventarios. Aunque es obvio que las compañías que fabrican y arman productos pueden sacarle mucho provecho a los sistemas de inventarios JAT, también a las empresas de servicio pueden resultarles muy útiles.[26] Wal-Mart, el minorista más grande de Estados Unidos, aplica sistemas JAT para reabastecer las existencias de sus tiendas, al menos dos veces a la semana. Muchas tiendas de Wal-Mart reciben entregas a diario. Los principales competidores de Wal-Mart, K-Mart y Sears, normalmente reabastecen sus tiendas cada dos semanas. Wal-Mart puede ofrecer el mismo nivel de servicio que esas dos compañías, pero con un costo por manejo de inventarios que es la cuarta parte del de ellos, es decir, una fuente importante de ahorro en costos. En el sector de las ventas al menudeo, una rotación más rápida de sus inventarios permite a Wal-Mart gozar de una ventaja competitiva basada en la eficiencia.[27] Incluso una compañía pequeña puede beneficiarse de un kanban, como lo demuestra la experiencia de United Electric que veremos a continuación.



La administración desde dentro

El sistema kanban de United Electric

United Electric Controls, con sede en Watertown, Massachusetts, es líder del mercado en la aplicación de tecnología de detección y cambio de acceso. En una época, la compañía simplemente almacenaba sus insumos y los repartía según fuera necesario. Entonces decidió reducir los costos almacenando esos insumos en su punto de entrada al sistema de producción. Eso también le causó problemas porque los inventarios de algunos insumos empezaron a aumentar, mientras que otros se agotaban sin que nadie supiera qué insumo había ocasionado el paro de la producción.

Por consiguiente, los directivos decidieron experimentar con un sistema kanban de proveedores, aunque United Electric tenía menos de 40 proveedores que cumplían a plenitud sus requisitos de insumos. Los directivos decidieron mantener un inventario equivalente a tres semanas de abastecimiento de partes en un almacén central, una provisión lo bastante grande para sortear una escasez imprevista.[28] Empezaron pidiendo a su proveedor de piezas fundidas que entregara sus insumos en kanbanes y cajones. Una vez a la semana, ese proveedor revisa los cajones para determinar qué cantidades debe reabastecer la semana siguiente. Entonces invitaron a otros proveedores a participar en el sistema, y ahora más de 35 de sus principales proveedores operan con alguna variante del sistema kanban.

Según todas las medidas de desempeño, los resultados del sistema kanban han sido exitosos. Los costos de llevar los inventarios cayeron abruptamente. Los productos se entregan a tiempo a todos los clientes, e incluso los ciclos diseño-a-producción de los nuevos productos tardan la mitad porque ahora los proveedores participan mucho antes en el proceso de diseño para que puedan entregar los nuevos insumos en cuanto se requieran.



El sistema kanban de United Electric involucra a los proveedores en la verificación y el reabastecimiento automático, lo que acorta el tiempo de producción y disminuye los costos.

Los equipos de trabajo autónomos y la eficiencia

Otra estrategia funcional para incrementar la eficiencia consiste en utilizar equipos de trabajo autónomos.[29] El equipo típico consta de cinco a 15 empleados que fabrican un producto completo y no nada más partes del mismo.[30] Los integrantes del equipo aprenden todas las tareas del equipo y se mueven de un puesto a otro. El resultado es una fuerza de trabajo flexible, porque cualquier miembro del equipo puede reemplazar a todo compañero que se ausente. Los miembros de los equipos asumen también la responsabilidad de programar el trabajo y las vacaciones, pedir los materiales y contratar a los nuevos integrantes, todo ello antes responsabilidad de los gerentes de primera línea. Debido a que las personas suelen responder bien cuando se les otorga mayor autonomía y responsabilidad, el uso de equipos autónomos facultados puede aumentar la productividad y la eficiencia. Además, se logran ahorros de costos porque se eliminan supervisores y se crea una jerarquía organizacional más plana, lo que incrementa aún más la eficiencia.

La integración de equipos autónomos suele traducirse en un aumento de 30% o más en la eficiencia, y a veces de mucho más. Después de implementar la tecnología de producción flexible y los equipos autónomos, una planta de GE en Salisbury, Carolina del Norte, aumentó su eficiencia 250% en comparación con las otras plantas de GE que fabricaban los mismos productos.[31]

La reingeniería de los procesos y la eficiencia

reingeniería de los procesos Replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos del negocio para lograr una mejora espectacular en medidas críticas del desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez.

La cadena de valor es un conjunto de actividades funcionales o procesos del negocio que toman uno o más insumos y los transforman para crear un resultado que tiene valor para el cliente.[32] La **reingeniería de los procesos** es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio (y por ende de la *cadena de valor*) para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas del desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez.[33] Se puede considerar, por ejemplo, que el surtido de los pedidos es un proceso del negocio: cuando se recibe el pedido de un cliente (el insumo), para procesarlo se deben llevar a cabo muchas tareas funcionales y después los bienes solicitados se envían al cliente (el resultado). La reingeniería de los procesos impulsa la eficiencia cuando reduce el número de tareas requeridas para surtir un pedido o disminuye el tiempo que toman en realizarse y así reduce los costos operativos.

Como un ejemplo práctico de la reingeniería de los procesos, veamos cómo la aplicó Ford Motor Company. Un día, un gerente de Ford que trabajaba para su socio japonés Mazda descubrió por casualidad que Mazda sólo tenía cinco empleados en su departamento de cuentas por pagar. El gerente de Ford quedó estupefacto porque la operación de Ford en Estados Unidos tenía 500 empleados en ese departamento. Después de comunicar su descubrimiento a los directivos estadounidenses de Ford, éstos decidieron formar una fuerza de tarea para descubrir la razón de tal diferencia.

Los directivos de Ford descubrieron que una adquisición comenzaba cuando el departamento de compras enviaba el original de una orden de compra a un proveedor y una copia al departamento de cuentas por pagar de Ford. Cuando el proveedor embarcaba los artículos y éstos llegaban a Ford, un empleado del andén de recepción llenaba una forma con la descripción de los artículos y la enviaba a cuentas por pagar. Entretanto, el proveedor enviaba una factura a cuentas por pagar. Por ello, cuentas por pagar recibía tres documentos relacionados con esos artículos: una copia de la orden de compra original, el documento de lo recibido y la factura. Si la información de los tres coincidía (lo que sucedía casi siempre), un empleado de cuentas por pagar expedía la orden de pago. Sin embargo, en ocasiones los tres documentos no coincidían. Fue así que Ford descubrió que los empleados de cuentas por pagar dedicaban la mayor parte de su tiempo a aclarar 1% de los casos en que la orden de compra, el documento de recepción y la factura presentaban información contradictoria.[34]

Los directivos de Ford decidieron someter el procedimiento de adquisiciones a un proceso de reingeniería para simplificarlo. Ahora, cuando un empleado del departamento de compras expide una orden de compra a un proveedor, también captura esa orden en una base de datos en línea. Como antes, los proveedores envían los artículos al andén de recepción. Cuando los artículos llegan, el empleado consulta una computadora para verificar que el envío concuerda con la descripción de la orden de compra. Si concuerda, acepta los artícu-

los y oprime una tecla de su computadora para indicar a la base de datos que los artículos llegaron. Esta recepción queda registrada en la base de datos y otra computadora expide y envía automáticamente un cheque al proveedor. Si los artículos no corresponden con la descripción de la orden de compra que aparece en la base de datos, el empleado del andén de recepción rechaza el embarque y lo devuelve al proveedor.

La autorización de pago, que solía realizarse en cuentas por pagar, ahora se realiza en el andén de recepción. El nuevo proceso elimina casi por completo la necesidad de tener un departamento de cuentas por pagar. En algunas partes de Ford, el tamaño de ese departamento se ha reducido 95%. Al reducir el personal de cuentas por pagar, la reingeniería redujo la cantidad de tiempo desperdiciado en actividades improductivas, lo que aumentó la eficiencia de toda la organización.

Los sistemas de información, la internet y la eficiencia

Debido a la rápida propagación de las computadoras, el crecimiento explosivo de internet y de las redes internas corporativas, y la tecnología digital de alta velocidad de internet, la función de los sistemas de la tecnología de la información ahora ocupa el centro del escenario en la búsqueda de eficiencias operativas y una estructura de costos más bajos. El impacto de los sistemas de información sobre la productividad es muy extenso y puede afectar a todas las demás actividades de una compañía. Por ejemplo, Cisco Systems logró grandes ahorros en costos al poner en línea su funciones de pedidos y servicio al cliente. Esa compañía sólo tiene 300 agentes de servicio para atender todas sus cuentas de clientes, en comparación con los 900 que necesitaría si las ventas no se manejaran en línea. Esa diferencia se traduce en un ahorro anual de 20 millones de dólares. Además, sin esas funciones automatizadas de servicio al cliente, Cisco calcula que necesitaría otros 1 000 ingenieros de servicio que le costarían otros 75 millones de dólares.

Dell Computer también recurre a internet en forma intensiva para reducir sus costos; en 2004, 90% de sus computadoras se vendieron en línea.[35] La página de Dell en la web permite a los clientes modificar sus pedidos para obtener el sistema que mejor se adapte a sus necesidades personales. Así, Dell aumenta su nivel de respuesta a los clientes. Dell también puso en línea una gran parte de su función de servicio al cliente, disminuyendo la necesidad de que se tenga que llamar por teléfono a un representante de servicio al cliente y de paso logrando más ahorros en costos. Cada semana, unas 200 000 personas consultan en línea los consejos de Dell para resolver fallas. Cada una de esas consultas le ahorra a Dell unos 15 dólares, costo promedio de una llamada de soporte técnico.[36] Si sólo 10% de esas consultas en línea se hicieran por teléfono, a Dell le costaría 15.6 millones de dólares anuales.

Dell, al igual que la mayor parte de las grandes compañías de hoy, utiliza internet para administrar su cadena de valor, alimentando información en tiempo real sobre el flujo de sus pedidos a sus proveedores, los cuales usan esa información para programar su producción de componentes y hacer entregas justo-a-tiempo a Dell. Este procedimiento reduce el costo de la coordinación entre la compañía y sus clientes, y entre la compañía y sus proveedores. Mediante programas basados en la web para automatizar las interacciones con clientes y proveedores, el personal necesario para atender esas interfaces puede reducirse sustancialmente, al igual que el costo correspondiente. Pero esa tendencia no se limita a las compañías de alta tecnología. Los bancos y las empresas de servicios financieros están descubriendo que pueden reducir sustancialmente sus costos si ponen en línea las cuentas de los clientes y las funciones de soporte. Esa medida disminuye la necesidad de tener representantes de servicio al cliente, cajeros, corredores de bolsa, agentes de seguros y demás. Por ejemplo, el costo aproximado de un traspaso de cuenta a cuenta realizado personalmente en una sucursal bancaria es de 1 dólar; en cambio, ese mismo traspaso realizado en internet cuesta un centavo de dólar.

Mejoramiento de la innovación

Como vimos en el capítulo 6, *tecnología* comprende habilidades, conocimientos, experiencia, recopilación de conocimientos científicos, herramientas, maquinaria, computadoras y equipos utilizados para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios. La tecnología interviene en todas las actividades funcionales, y el rápido avance, hoy por hoy, un factor relevante en los intentos de los gerentes por mejorar la forma en que sus cadenas de valor innovan nuevas clases de bienes y servicios, o formas de ofrecerlos.

Dos clases de innovaciones

OA5 Diferenciar entre dos clases de innovación y explicar por qué la innovación y el desarrollo del producto son un elemento esencial en la búsqueda de una ventaja competitiva.

Las dos clases de innovación más importantes pueden identificarse con base en la naturaleza del cambio tecnológico que las genera. La **innovación cuántica de productos** se traduce en el desarrollo de novedosas, y a menudo radicalmente diferentes, clases de bienes y servicios a consecuencia de cambios fundamentales en la tecnología suscitados por descubrimientos de punta. Ejemplos de ellos son la creación de internet y de la World Wide Web, que revolucionaron la industria de la computación, y la biotecnología, que transformó el tratamiento de las enfermedades al crear nuevas medicinas elaboradas genéticamente. El desarrollo, por parte de McDonald's, de los principios en que se sustenta el suministro de comidas rápidas también puede considerarse una innovación cuántica de producto.

innovación cuántica de productos Desarrollo de nuevas, y a menudo radicalmente diferentes, clases de bienes y servicios a consecuencia de cambios fundamentales en la tecnología suscitados por descubrimientos de punta.

innovación incremental a productos Mejoras y refinamientos graduales a los productos existentes a lo largo del tiempo, conforme se perfeccionan las tecnologías existentes.

La **innovación incremental a productos** da lugar a mejoras y refinamientos graduales en los productos existentes a lo largo del tiempo, conforme se perfeccionan las tecnologías existentes y los gerentes funcionales, como los de Toyota, aprenden cómo realizar las actividades de la cadena de valor de una manera no sólo mejor sino que además agrega valor a los productos. Por ejemplo, desde sus inicios el personal de Google le ha hecho miles de mejoras incrementales al propio motor de búsqueda de la compañía, cambios que mejoraron el potencial de búsqueda del motor, dándole la capacidad de trabajar con toda clase de dispositivos móviles, además de ponerlo a disposición de usuarios que realizan búsquedas en sus idiomas nativos.

Las innovaciones cuánticas de productos son relativamente raras; la mayor parte de las actividades de los gerentes se enfocan en las innovaciones incrementales a productos que resultan de los constantes adelantos tecnológicos. Por ejemplo, cada vez que Dell o HP instalan un chip nuevo y más veloz de Intel o AMD en sus computadoras, o que Google mejora la capacidad de búsqueda de su motor, la compañía en cuestión realiza una innovación incremental a sus productos. De manera similar, cada vez que los ingenieros rediseñan el modelo de un auto, cada vez que los gerentes de McDonald's mejoran el sabor y la textura de las hamburguesas, las papas fritas y las ensaladas, sus labores de desarrollo del producto van encaminadas a hacer innovaciones incrementales a los productos. A menudo, la innovación incremental es tan importante o más que la innovación cuántica para mejorar el desempeño de una compañía. De hecho, como lo señalamos más adelante, a menudo es la habilidad de los gerentes para administrar con éxito el desarrollo incremental de sus productos lo que da lugar a su éxito o su fracaso en un sector.

La necesidad de acelerar la innovación y el desarrollo oportuno de productos nuevos y mejorados se torna especialmente importante cuando la tecnología del propio producto progresa con rapidez. Eso se debe a que las primeras compañías de un sector en adoptar la nueva tecnología suelen ser las más capaces para desarrollar productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes y aprovechar la ventaja de ser "las que peguen primero". De hecho, los gerentes que no adoptan y aplican con rapidez las nuevas tecnologías a la innovación de sus productos suelen descubrir muy pronto que ya no tienen clientes para sus productos... y acaban con sus organizaciones.

Para mejorar su nivel de respuesta a los clientes existentes y atraer a nuevos clientes, los gerentes tratan cada vez más de superarse unos a otros, siendo los primeros en llegar al mercado con un producto que incorpore una nueva tecnología o siga una nueva tendencia de moda. En la industria automotriz, por ejemplo, un determinado modelo de auto solía mantenerse en producción durante cinco años, pero hoy ese periodo se ha reducido a tres años debido a que las compañías automotrices compiten para lograr que clientes nuevos y anteriores compren sus modelos más recientes. En resumen, cuanto mayor es el índice de innovación de una industria, más importante es que sus gerentes innoven.

Estrategias para promover la innovación y acelerar el desarrollo de un producto

desarrollo de producto Administración de aquellas actividades de la cadena de valor cuyo propósito es llevar al mercado bienes y servicios nuevos o mejorados.

Varias son las formas en que los gerentes pueden fomentar la innovación y alentar el desarrollo de nuevos productos. **Desarrollo de producto** es la administración de aquellas actividades de la cadena de valor cuyo propósito es llevar al mercado bienes y servicios nuevos o mejorados. Los pasos que dio Monte Peterson, otrora director general de Thermos, para desarrollar una nueva parrilla para carne asada señalan la forma en que debe llevarse a cabo un buen

desarrollo de producto. Peterson no tenía duda alguna sobre cómo aumentar las ventas de las parrillas para carne asada de Thermos: motivar a los gerentes de área de la compañía para crear modelos nuevos y mejorados. Por lo tanto, Peterson formó un equipo multifuncional para el desarrollo de productos integrado por cinco gerentes de área (de marketing, ingeniería, producción, ventas y finanzas) y les encargó que desarrollaran una nueva parrilla para carne asada en menos de 18 meses. Para asegurarse de que no tuvieran excusas ni pretextos, los asignó únicamente a ese equipo. Peterson también estipuló que el liderazgo del equipo debía turnarse. En un principio, el gerente de marketing presidiría el equipo para que éste se enfocara en aquello que los clientes querían; después, cuando los aspectos técnicos adquirieran preponderancia, el liderazgo se pasaría a ingeniería, y así seguirían.

Los miembros del equipo lo llamaron "Estilo de vida". Para descubrir lo que realmente querían los clientes, el gerente de marketing y nueve subordinados suyos pasaron un mes completo en el campo, visitando a clientes. Lo que descubrieron los sorprendió. El estereotipo del papá afanándose frente a una parrilla humeante estaba equivocado: eran más numerosas las mujeres que las usaban. Muchos cocineros estaban hartos de lidiar con un carbón sucio y a muchos dueños de casa les disgustaban las parrillas oxidadas que echaban a perder la buena apariencia de sus patios. Además, el tema del ambiente y el de la seguridad tenían cada vez más importancia. En California, el líquido para acelerar el encendido del carbón se considera contaminante y está prohibido; en New Jersey, el uso de parrillas de carbón y de gas en los balcones de condominios y apartamentos se ha prohibido para evitar incendios. Con base en esos descubrimientos, el equipo decidió que Thermos debía producir una parrilla que no sólo lograra que la comida supiera sabrosa sino que también se viera apetitosa, que no usara contaminantes y que fuera segura para usarse en los balcones (lo que implicaba que debía ser eléctrica).

Antes de cumplirse un año, los atributos del producto se habían definido y el liderazgo del equipo se había transferido a ingeniería. La tarea crítica de este departamento fue la de diseñar una parrilla que diera a la comida el sabor de lo bien cocido y que las parrillas eléctricas convencionales no podían darle porque no calentaban lo suficiente. Para aumentar la temperatura de cocimiento, los ingenieros de Thermos diseñaron una campana que conservaba el calor sobre la parrilla y construyeron las barras calentadoras eléctricas en el interior de la superficie de la parrilla. Esas características lograron que la parrilla fuese lo bastante caliente para asar la carne, marcarla con las tradicionales líneas cafés y darle sabor a carne asada a la parrilla.

Desde los primeros días del proceso de desarrollo, producción había estado ocupada verificando que cualquier diseño propuesto pudiera fabricarse en forma económica. Puesto que producción participó desde un principio, el equipo no cometió errores costosos. Durante una reunión crítica del equipo, los ingenieros dijeron que querían ponerle patas anguladas a la parrilla. Producción explicó que esas patas tendrían que fabricarse a la medida —lo que aumentaría los costos de producción— y convencieron al equipo que usara patas rectas.

Cuando la nueva parrilla fue lanzada al mercado en la fecha prevista, su éxito fue inmediato. El estudio de muchos desarrollos de productos exitosos, como el del equipo "Estilo de vida" de Thermos, sugiere tres estrategias que los gerentes pueden aplicar para aumentar las probabilidades de que sus actividades de desarrollo del producto se traduzcan en nuevos productos innovadores y exitosos.

INVOLUCRAR A CLIENTES Y PROVEEDORES Muchos productos nuevos fracasan cuando llegan al mercado debido a que se les diseña prestando poca atención a las necesidades de los clientes. Un desarrollo de producto exitoso requiere de las aportaciones de algo más que sólo los miembros de la organización; también se necesitan las aportaciones de los clientes y los proveedores. En Thermos, los miembros del equipo pasaron un mes en el campo, visitando a clientes para identificar sus necesidades. La parrilla eléctrica revolucionaria fue resultado directo de ese proceso. En otros casos, las compañías han descubierto que vale la pena incluir a representantes de los clientes como integrantes periféricos de sus equipos de desarrollo del producto. Boeing, por ejemplo, incluyó a clientes —las líneas aéreas más grandes— en el diseño de sus aviones comerciales más recientes, el 777 y el nuevo 787 Dreamliner. Boeing construye una maqueta de la cabina del avión y después, a lo largo de un periodo de varios meses, permite que el representante de cada aerolínea experimente reubicando las cocinas, los asientos, los pasillos y los sanitarios para que mejor satisfagan las necesidades de su línea aérea. Boeing ha aprendido mucho de este proceso.

ESTABLECER UN EMBUDO DE DESARROLLO CON ETAPAS Y PUERTAS Uno de los errores más comunes que cometen los gerentes al desarrollar productos es que tratan

Figura 9.7

Embudo de desarrollo con etapas y puertas

Puerta 1
Puerta 2
Ideas
Embarque
Etapa 1
Etapa 2
Etapa 3

embudo de desarrollo con etapas y puertas Técnica que obliga a los gerentes a elegir entre varios proyectos competidores para no disgregar los recursos organizacionales entre demasiados proyectos.

plan del desarrollo del producto Plan que contiene toda la información pertinente que los gerentes necesitan para decidir si se prosigue el desarrollo del producto con todos los recursos que requiera.

de financiar demasiados proyectos nuevos al mismo tiempo. Este enfoque disgrega las actividades de las distintas funciones de la cadena de valor en demasiados proyectos diferentes. En consecuencia, a ningún proyecto individual se le dedican los recursos y la atención funcionales que necesita para tener éxito.

Una estrategia para resolver este problema consiste en que los gerentes instituyan un proceso estructurado para evaluar las propuestas de desarrollo de productos y decidan cuáles aprobar y cuáles rechazar. Una solución usual es el **embudo de desarrollo con etapas y puertas**, una técnica que obliga a los gerentes a elegir entre varios proyectos competidores para no disgregar los recursos organizacionales entre demasiados de ellos. El embudo brinda a los gerentes control sobre el desarrollo de productos y les permite intervenir y tomar medidas correctivas, rápida y apropiadamente (véase figura 9.7).

En la etapa 1, el embudo de desarrollo tiene una boca ancha, por lo que los gerentes de alto nivel pueden alentar a los empleados a que presenten la mayor cantidad posible de ideas para nuevos productos. Los gerentes pueden crear incentivos para que los empleados aporten sus ideas. Muchas organizaciones cuentan con "programas de ideas brillantes" que premian a los empleados cuyas ideas logran llegar al final del proceso de desarrollo. Otras organizaciones permiten que sus científicos investigadores dediquen una parte de su día laboral al desarrollo de proyectos personales. Los altos directivos de 3M, por ejemplo, aplican la regla del 15%: esperan que un científico investigador dedique 15% de la semana laboral a trabajar en un proyecto que él mismo escoja. Las ideas pueden ser presentadas por individuos o grupos. La lluvia de ideas (véase capítulo 7) es una técnica a la que los gerentes suelen recurrir para provocar ideas nuevas.



Un equipo multifuncional en acción: estos empleados trabajan juntos y comparten sus habilidades para analizar y resolver todas las aristas de un problema.

Las ideas de productos nuevos se redactan como breves propuestas que después se presentan a un equipo de gerentes de diferentes áreas que las evalúa en la puerta 1. Ese equipo multifuncional toma en cuenta la compatibilidad de la propuesta con la estrategia de la organización y su factibilidad técnica. Las propuestas que son congruentes con la estrategia de la organización y se consideran técnicamente factibles pasan por la puerta 1 a la etapa 2. Las demás propuestas se rechazan (si bien a menudo la puerta se deja abierta para reconsiderar algunas de ellas en una fecha posterior).

La meta principal de la etapa 2 es la de redactar un plan detallado de desarrollo del producto. El **plan del desarrollo del producto** contiene toda la información pertinente que los gerentes necesitan para decidir si se prosigue el desarrollo del producto con todos los recursos que requiera. El plan del desarrollo del producto debe incluir objetivos estratégicos y financieros, un estudio del mercado potencial del producto, una lista de las características deseadas del producto, una lista de sus

requisitos tecnológicos, una lista de los requisitos financieros y humanos, un presupuesto detallado del desarrollo y un línea temporal que contenga las fechas límite intermedias y final (por ejemplo, la fecha de terminación del prototipo y la fecha de su lanzamiento al mercado).

Normalmente, un equipo multifuncional de gerentes es el que redacta este plan. Una buena planificación requiere de un buen análisis estratégico (véase capítulo 8) y los miembros del equipo deben estar listos para pasar mucho tiempo en el campo entrevistando a clientes para comprender sus necesidades. La redacción de un plan de desarrollo del producto suele tomar unos tres meses. Una vez terminado, el plan se somete a revisión por un comité de gerentes de alto nivel de la empresa en la puerta 2 (véase figura 9.7). Esos gerentes centran su atención en los detalles del plan para dictaminar si la propuesta es atractiva (por su mercado potencial) y viable (dados los recursos tecnológicos, financieros y humanos que se necesitarían para desarrollar el producto). Esos gerentes deben efectuar esa revisión sin perder de vista todos los demás proyectos de desarrollo de productos que la organización esté llevando a cabo en esos momentos. En ese punto, una meta es la de confirmar que los escasos recursos organizacionales se estén aprovechando al máximo.

En la puerta 2, los proyectos se rechazan, se devuelven para ser revisados o se permite que pasen a la etapa 3, la fase de desarrollo. El desarrollo del producto empieza con la integración de un equipo multifuncional al que se le asigna la responsabilidad primaria de desarrollar el producto. En algunas compañías, al inicio de la etapa 3 los gerentes de alto nivel y los miembros del equipo multifuncional firman un **libro contrato**, un acuerdo escrito que detalla factores como responsabilidades, compromisos de recursos, presupuestos, fechas límite y etapas del desarrollo. La firma del libro contrato se considera el inicio simbólico de los trabajos de desarrollo del producto. El libro contrato también es un documento contra el cual podrán irse midiendo los avances del desarrollo. En 3M, por ejemplo, los miembros del equipo y los gerentes de alto nivel de la empresa negocian un contrato y firman un libro contrato el día de arranque de las labores de desarrollo, con lo que corroboran su compromiso con los objetivos contenidos en el contrato.

libro contrato Acuerdo por escrito que detalla factores del desarrollo de un producto como responsabilidades, compromiso de recursos, presupuestos, fechas límite y etapas del desarrollo.

Los trabajos de desarrollo de la etapa 3 pueden durar de seis meses a 10 años, dependiendo de la industria y del producto en cuestión. Algunos productos electrónicos tienen ciclos de desarrollo de seis meses, pero desarrollar un auto puede tomar de tres a cinco años, unos cinco años el desarrollo de un avión de pasajeros y hasta 10 años desarrollar una nueva medicina.

INTEGRAR EQUIPOS MULTIFUNCIONALES Un equipo multifuncional que funcione sin tropiezos también parece ser un elemento esencial del desarrollo exitoso de un producto, como lo sugiere la experiencia de Thermos. Las personas de marketing, ingeniería y producción son los **miembros medulares** de un equipo de desarrollo de un producto, es decir, las personas en quienes recae la responsabilidad primordial de las labores de desarrollo del producto. Aparte de los miembros medulares, las demás personas que trabajan en el proyecto lo hacen conforme vaya siendo necesario, pero los miembros medulares (casi siempre de tres a seis personas) se dedican de tiempo completo al proyecto, desde sus inicios hasta que se declaran terminadas las labores de desarrollo (véase figura 9.8).

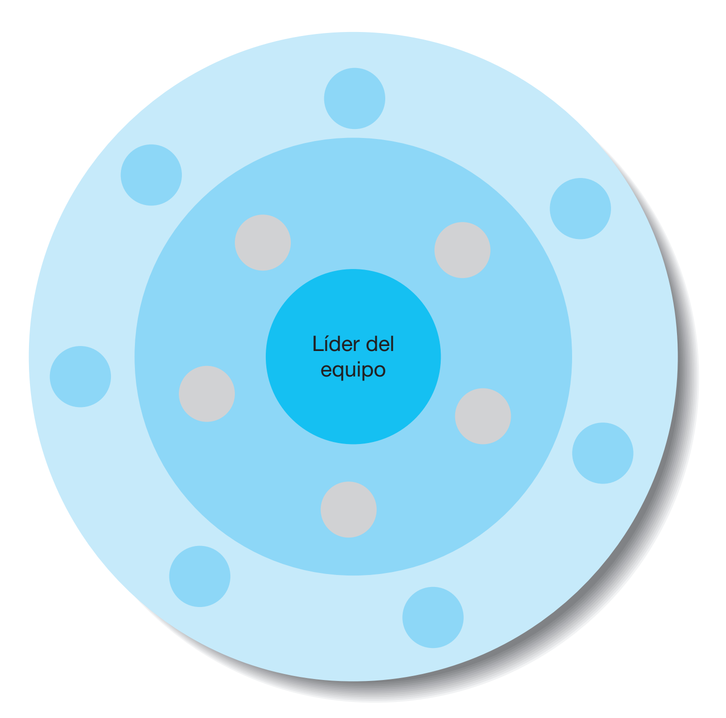
miembros medulares Miembros de un equipo en quienes recae la responsabilidad principal del éxito de un proyecto y que trabajan en él desde su inicio hasta su culminación.

La razón de integrar equipos multifuncionales es la de asegurar un alto nivel de coordinación y comunicación entre los gerentes de las distintas funciones. En el equipo Estilo de vida de Thermos, las aportaciones de los miembros de marketing y de producción determinaron las características de la parrilla que los ingenieros del equipo terminaron diseñando.

Para que un equipo multifuncional tenga éxito, debe contar con el tipo preciso de liderazgo y debe ser conducido de manera eficaz. Para tener éxito, el equipo de desarrollo de un producto requiere de un líder que pueda superar sus antecedentes funcionales y ver las cosas desde una perspectiva multifuncional. Además de contar con un liderazgo eficaz, los equipos multifuncionales para el desarrollo de un producto deben poseer otras características esenciales. A menudo, los miembros medulares de un equipo triunfador deben estar cerca unos de otros, en una misma área de las oficinas, para imbuir un sentido de misión y compromiso compartidos al programa de desarrollo. Los equipos triunfadores adquieren una clara percepción de sus objetivos y de cómo alcanzarlos, con el propósito, una vez más, de inducir un sentido de misión compartida. La forma en que Philips recurrió a equipos para desarrollar su nueva rasuradora se describe en el caso de *BusinessWeek* que cierra este capítulo, pero Google también aplica muchas de estas estrategias para fomentar las innovaciones, como se señala en la siguiente sección, “La administración desde dentro”.

Figura 9.8

Miembros de un equipo multifuncional para el desarrollo de un producto





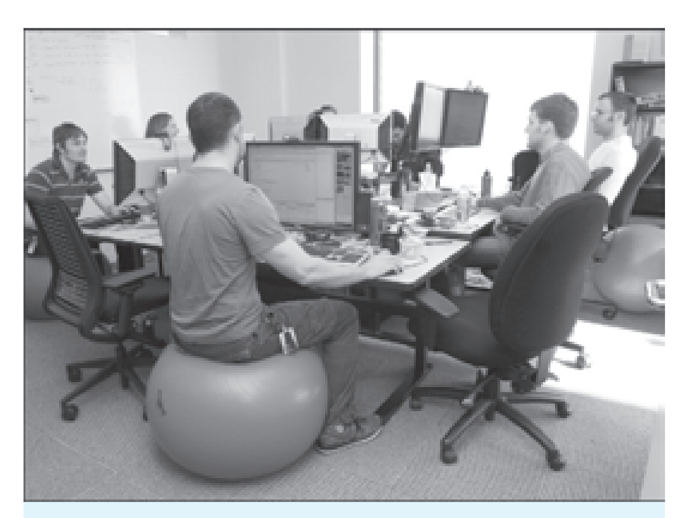
La administración desde dentro

Google fomenta la innovación y el desarrollo de productos

La historia de Google, la compañía motor de búsqueda en internet, empezó en 1995, cuando dos estudiantes en ciencias de cómputo graduados de la Universidad de Stanford, Sergey Brin y Larry Page, decidieron unirse para desarrollar una nueva clase de tecnología de motores de búsqueda.[37] Ellos conocían las limitaciones de los motores de búsqueda existentes, y para 1998 ya habían desarrollado un motor superior que, en su opinión, estaba listo para operar en línea. Consiguieron un millón de dólares entre familiares, amigos e inversores "ángeles" arriesgados para comprar los equipos que necesitaban para conectar Google a internet.

En un principio, Google atendió 10 000 solicitudes de información al día, pero pasados unos meses ya estaba atendiendo 500 000 solicitudes diarias. Para el otoño de 1999, atendía 3 millones, para el otoño de 2000, 60 millones, y para la primavera de 2001, 100 millones de solicitudes diarias. En lo que va de esta década, Google ya es el motor de búsqueda predominante, y en 2008 atendió cerca de 70% de las solicitudes de búsqueda. Google es una de las cinco compañías más utilizadas de internet, y sus rivales, como Yahoo y Microsoft, se esfuerzan por alcanzar y superar a Google en su propio juego. (En abril de 2008, Microsoft intentó comprar Yahoo con el propósito de combinar los recursos de ambas compañías para competir mejor contra Google; sin embargo, Yahoo se resistió y hasta formó una alianza con Google para tratar de impedir esa adquisición hostil.)

El crecimiento explosivo de Google se debe en gran medida a la cultura de innovación que sus fundadores le inculcaron desde un principio. Aun cuando para 2008 Google ya contaba con 10 000 empleados en todo el mundo, sus fundadores afirman que Google aún conserva su sensación de compañía pequeña porque su cultura faculta a todos sus empleados, a quienes les



Desde sus inicios, los empleados de Google siempre han trabajado en "enjambres de alta densidad", lo que fomenta su camaradería y sus innovaciones en colaboración, sin importar que se sienten en bolas inflables terapéuticas o en sillas de oficina ergonómicas.

dicen "staffers" o "googlers", a que creen el mejor software posible. Brin y Page crearon la cultura innovadora de Google de diversas maneras.

En sus inicios, debido a la falta de espacio y a la necesidad de mantener bajos costos operativos, los "staffers" de Google trabajaron en "enjambres de alta densidad". Tres o cuatro empleados, cada uno de ellos equipado con una poderosa estación de trabajo Linux, compartían un escritorio, un diván y sillas que eran grandes bolas de hule, y trabajaban juntos para mejorar la tecnología de la compañía. Incluso cuando Google se mudó a las áreas más espaciosas de su edificio sede "Googleplex", los "staffers" siguieron trabajando en espacios compartidos. Google diseñó el edificio de forma que sus "staffers" se sigan reuniendo en su vestíbulo de moda, en su Google Café donde todos comen juntos, en sus instalaciones recreativas de vanguardia y en sus "snack rooms", dotados con cajones repletos de cereales, gomitas, yogures, zanahorias y todo lo necesario para preparar capuchinos al gusto. Google también instituyó muchas reuniones sociales entre empleados, como una reunión abierta TGIF y un juego bisemanal de hockey en patines al aire libre en que se insta a los "staffers" a ganar a los fundadores.[38]

Todo este cuidado en crear lo que pudiera ser la oficina matriz más "guay" del mundo no es producto del azar. Brin y Page sabían que la fuerza más importante de Google iba a ser su capacidad para atraer a los mejores ingenieros de software del mundo y después motivarlos para que tuvieran un buen desempeño. Las oficinas comunes, los vestíbulos, los cafés y las demás instalaciones vinculan entre sí a todos los "staffers", inculcan en ellos un ambiente universitario y los alientan a compartir sus ideas con sus demás colegas, a mejorar continuamente la tecnología del motor de búsqueda de Google y a encontrar nuevas formas de expandir la compañía. La libertad que Google brinda a sus "staffers" para que busquen nuevas ideas es una clara señal del deseo de sus fundadores de habilitarlos para que sean innovadores y aporten ideas originales. Por último, al reconocer que los "staffers" que plasmen nuevas aplicaciones de software sobresalientes deben ser premiados por sus logros, los fundadores de Google los recompensan con acciones de la compañía, convirtiéndolos en dueños de ésta.

Su enfoque en la innovación no impidió que Brin y Page estuvieran conscientes de la necesidad de formular una estrategia competitiva viable que permitiera a Google competir con eficacia en el implacable mercado de los motores de búsqueda. No obstante, también reconocieron que carecían de experiencia en los negocios; nunca habían tenido que concebir estrategias para competir con gigantes como Microsoft y Yahoo. Asimismo, jamás habían tenido que plasmar un sólido conjunto de funciones para una cadena de valor. Por ello, reclutaron a un equipo de gerentes de área talentosos y experimentados que los ayudara a administrar su compañía. También decidieron delegar la responsabilidad de administrar la cadena de valor de la compañía en un nuevo director general, Eric Schmidt, procedente de Novell, donde había estado a cargo de la planificación estratégica y del desarrollo de tecnología.

El discernimiento de Brin y Page de que un desarrollo exitoso del producto implica edificar una sólida estructura organizacional les ha rendido frutos. En agosto de 2004, Google lanzó una emisión de acciones al público a un precio de 85 dólares cada una, pero al cierre de la bolsa ese día su valor ya era de 100 dólares, de 500 dólares en 2006, y alcanzó un máximo asombroso de 750 dólares a fines de 2007, antes de empezar a retroceder. Por ello, los intereses de Brin y Page en la compañía ahora valen miles de millones de dólares, lo que deja en claro que bien merece la pena enfocarse en mejorar la innovación.

Google prospera debido a la visión de sus fundadores de crear una cultura que aliente a sus "staffers" a ser innovadores, y a su acierto para delegar la autoridad del desarrollo de productos en sus gerentes y "staffers". La administración de la innovación es un aspecto cada vez más importante de la labor de un gerente en esta era de cambios espectaculares en TI de vanguardia. Promover un desarrollo exitoso de nuevos productos es una labor difícil y apremiante, y algunos esfuerzos de desarrollo de productos tienen mucho más éxito que otros. Google tiene

un desempeño de alto nivel, mientras que miles de otras compañías punto-com, incluidas muchas compañías de motores de búsqueda como Magellan y Openfind, han quebrado.

En resumidas cuentas, los gerentes deben reconocer que una innovación y un desarrollo del producto exitosos entrecruzan roles y funciones y requieren de un alto nivel de cooperación. Deben reconocer la importancia que tienen los valores y las normas comunes para promover los altos niveles de cooperación y cohesión necesarios para crear una cultura de la innovación. También deben premiar a los innovadores exitosos y convertir en héroes a aquellos empleados y equipos que desarrollen nuevos productos triunfadores. Por último, los gerentes deben aprovechar plenamente las técnicas de desarrollo del producto que acabamos de explicar para guiar el proceso.

Administración de la cadena de valor: otros temas pendientes

El mejoramiento de la calidad, la eficiencia y el nivel de respuesta a los clientes con frecuencia obliga a emprender un cambio profundo en la forma en que los gerentes planean, dirigen, controlan y organizan las actividades de la cadena de valor de la compañía. Por ejemplo, la planeación incumbe a los gerentes de todos los niveles y a menudo los propios clientes son invitados a participar en el proceso de planeación. El uso de grupos autónomos y de trabajadores habilitados cambia la forma en que los gerentes dirigen y organizan a los empleados y en que éstos asumen la responsabilidad de controlar muchas más dimensiones de sus actividades laborales.

Conseguir la información necesaria para mejorar la cadena de valor se convierte en una tarea importante e interminable para los gerentes de área. Es su trabajo recabar la información pertinente sobre el entorno competitivo, como 1) las futuras intenciones de los competidores, 2) la identidad de los nuevos clientes para los productos de la organización y 3) la identidad de los nuevos proveedores de insumos cruciales o de costo bajo. También deben buscar nuevas formas de usar los recursos con mayor eficiencia para mantener bajos los costos o acercarse a los clientes para saber lo que quieren.

Dos temas que surgen de la necesidad constante de mejorar la cadena de valor de la compañía son, en primer lugar, la necesidad de recurrir a funciones extraterritoriales para recabar información funcional valiosa y, en segundo, la necesidad de ponderar las implicaciones éticas de adoptar técnicas avanzadas de administración de la cadena de valor.

Papeles extraterritoriales

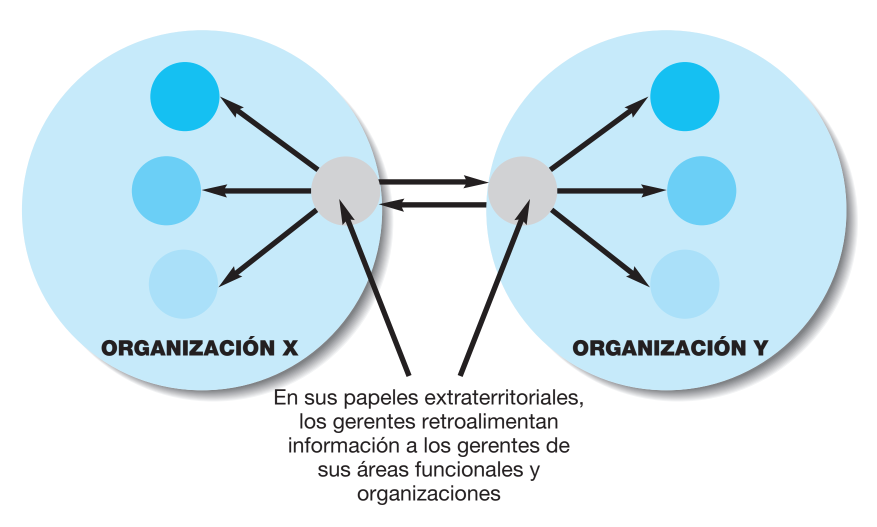
La habilidad de los gerentes de área para acceder a toda la información que necesitan para mejorar la administración de la cadena de valor es crucial. La historia de los negocios está plagada de compañías que en un momento fueron grandes, pero cuyos gerentes no supieron reconocer los cambios significativos que estaban ocurriendo en el entorno competitivo y tampoco adaptaron sus cadenas de valor para enfrentarlos. Un ejemplo es Digital Equipment, en cierta época uno de los mayores fabricantes de computadoras, pero ahora desaparecido porque su director general sentenció que "las computadoras personales sólo son juguetes"; otros dos ejemplos son Eastern Airlines y Pan American Airlines, que no lograron sobrevivir por sus elevados costos operativos en el competido sector de la aviación comercial. La historia también está marcada por compañías cuyos gerentes optaron por cadenas de valor equivocadas al interpretar erróneamente el entorno competitivo. Ejemplos de ello son los gerentes de Motorola, que invirtieron más de 3 000 millones de dólares en el proyecto de satélites Iridium que abandonaron en 2000, y los gerentes de miles de compañías punto-com que subestimaron el costo de entregar en línea productos y servicios en forma confiable a los clientes.

Los gerentes pueden aprender a percibir, interpretar y apreciar mejor los entornos competitivos si practican la extraterritorialidad, es decir, si se relacionan con individuos y grupos ajenos a la organización con objeto de obtener información valiosa acerca del entorno.[39] Los gerentes que practican la **extraterritorialidad** buscan la forma no sólo de responder a las fuerzas del entorno, sino también de influir y manejar directamente las percepciones de proveedores y clientes de ese entorno para incrementar el acceso de su organización a los recursos.

extraterritorialidad Acto de relacionarse con individuos y grupos ajenos a la organización para obtener información valiosa acerca del entorno.

Para comprender la forma en que funciona la extraterritorialidad, véase figura 9.9. Un gerente de área en un papel extraterritorial de la organización X establece un vínculo personal o virtual con un gerente en un papel extraterritorial de la organización Y. Los dos gerentes

Figura 9.9
Naturaleza de los papeles extraterritoriales



se comunican y comparten información que les ayuda a comprender las fuerzas y condiciones cambiantes del entorno. Después, esos dos gerentes comparten esa información con otros gerentes de área de sus respectivas organizaciones, de modo que todos acaban mejor informados sobre todo aquello que sucede más allá de los límites de su empresa. En consecuencia, los gerentes de ambas organizaciones pueden tomar decisiones sobre sus cadenas de valor que se traduzcan en sistemas operativos con un mejor desempeño.

Como ejemplo de un gerente que desempeñe un papel extraterritorial, imagine la situación de un gerente de compras de Taco Bell. El gerente de compras está encargado de encontrar al proveedor de queso bajo en grasa y de crema agria que le ofrezca el precio más bajo. Para cumplir ese trabajo, el gerente puede escribir a las principales compañías de alimentos y pedirles cotizaciones de esos dos productos. O bien el gerente puede llamar por teléfono personalmente a los gerentes de esas compañías, establecer una relación informal pero profesional con ellos y, con el tiempo, enterarse por ellos qué compañías operan en el segmento de los alimentos bajos en grasas y qué esperan para el futuro. Al establecer esas relaciones, el gerente de compras va a estar en condiciones de proporcionar a Taco Bell información valiosa que permitirá al departamento de compras tomar decisiones bien informadas. Ese flujo de información sobre el entorno podría, a su vez, dar pie a que marketing prepare mejores campañas de ventas o que desarrollo del producto elabore tacos de mejor aspecto y sabor. Advierta que muchas veces son necesarias las comunicaciones personales para complementar la información que proporciona TI.

¿Qué pasaría si los gerentes de todas las áreas de una organización desempeñaran papeles de extraterritorialidad? Es probable que la riqueza de la información disponible para los gerentes de toda la empresa daría lugar a una mayor calidad de la planeación y la toma de decisiones de ellos mismos, lo que les permitiría producir bienes y servicios que los clientes preferirían o crear campañas publicitarias que atraerían a más clientes nuevos.

Una actividad extraterritorial importante es la búsqueda y la recopilación de información para comprender qué efectos tienen las tendencias y las fuerzas cambiantes del entorno sobre el sistema operativo de una compañía. Muchas organizaciones emplean a expertos funcionales cuyo único trabajo consiste en revisar las publicaciones profesionales, las publicaciones de las cámaras de comercio y los periódicos para detectar cambios en la tecnología, en los reglamentos gubernamentales, en las tendencias de la moda y demás que pudieran afectar la forma en que opera la organización. Sin embargo, la sola recopilación de información no le basta al gerente extraterritorial; también debe interpretar el significado de la información y después practicar un **filtrado**, es decir, decidir qué información permite que entre a la organización y cuál deja fuera. La naturaleza de la información que el filtro deja pasar a los demás gerentes habrá de influir en las decisiones que éstos tomen. Por lo mismo, es crucial un procesamiento exacto de la información, y es obvio que el uso de la tecnología de la información es de gran ayuda para ello.[40]

filtrado Decisión sobre qué información se deja entrar a la organización y qué información se deja fuera.

Administración de la cadena de valor a lo largo del tiempo

La segunda cuestión importante de la administración de la cadena de valor es la de asegurar que la compañía cumpla su compromiso de mejorar la eficiencia, la calidad, la innovación y el nivel de respuesta a los clientes a lo largo del tiempo. Es difícil, pero necesario, que los gerentes, supervisores y empleados inspeccionen constantemente la forma en que sus compañías llevan a cabo todas las tareas específicas necesarias para garantizar un desempeño cada vez mejor. No sólo es imperioso que cada persona desempeñe las responsabilidades específicas de su puesto lo mejor que pueda; también se le pide que entretanto piense en formas de mejorar lo que hace. Eso es una carga más para los miembros de una organización y se les debe recompensar su compromiso de alcanzar las elevadas metas que requieren iniciativas, como la TQM y la innovación. Muchas compañías han fracasado en su intento por aumentar continuamente su desempeño porque gerentes agotados y empleados agobiados "renuncian" a seguir buscando mejores formas de operar, o porque no cesan de cometer errores en su afán por encontrar atajos que les permitan cumplir sus metas, o simplemente porque las diferentes áreas dejan de comunicarse entre sí por las enormes cargas de trabajo que tienen. Nada es fácil en la administración de la cadena de valor; todo debe trabajarse constantemente para alcanzar el éxito y, como lo señala la siguiente sección "La administración desde dentro", aun cuando Toyota es una de las compañías que mejor administra su cadena de valor, en el transcurso de los años también ha experimentado muchos problemas y fallas, si bien nunca ceja en sus intentos por resolverlos, porque eso forma parte de su cultura organizacional.



La administración desde dentro

Toyota no es perfecta, pero a diario se esfuerza por serlo

Aun cuando Toyota es reconocida como una de las mejores administradoras del mundo de su cadena de valor, sería un error creer que su registro es perfecto... nada más lejos de la realidad. A lo largo de los años ha cometido muchas equivocaciones y muchos errores en su afán por encontrar nuevos métodos para mejorarla y para aumentar su innovación, su calidad, su eficiencia y su nivel de respuesta a los clientes. Siempre trata de aprender de sus errores y nunca suelta un problema en tanto no le encuentra solución.

En el aspecto de la innovación, por ejemplo, los ingenieros japoneses de Toyota a menudo han confundido las necesidades de sus clientes mundiales, y la primera generación de muchos de sus vehículos nuevos, como las camionetas, las minivans y los SUV, fueron fracasos. Por ejemplo, su primera camioneta fue demasiado pequeña para el mercado estadounidense, su primera minivan fue pesada en comparación con la de Chrysler, y su primer SUV carecía de potencia y de la comodidad y las características de competidores como Ford y Land Rover. Aun así, los ingenieros de Toyota no han dejado de aprender de sus errores y hoy, aprovechando las habilidades de sus diseñadores estadounidenses y europeos, sus camionetas, minivans y SUV de la nueva generación son los líderes del mercado.[41]

En el aspecto de la calidad, Toyota también cometió errores; varias veces sus ingenieros diseñaron partes, como sistemas de aire acondicionado y de frenos, que resultaron defectuosos y los obligaron a emprender innumerables rectificaciones. Pero aprendieron de sus errores y ya corrigieron la mayor parte de sus problemas. Aun así, apenas en 2007 Toyota se dio cuenta de que podía mejorar aún más su calidad si se ponía a recabar información sobre los problemas mecánicos que sufrían sus vehículos *después* de haber vencido la garantía original de fábrica. De haber emprendido esa labor mucho antes, sus ingenieros habrían podido centrar su atención en aquellos aspectos específicos que daban lugar a una mala calidad de las partes.[42]

En el tema de la eficiencia, los autos son cada vez más difíciles de armar debido a que tanto los componentes como los procesos de trabajo se han vuelto más complejos. Aun así, en la

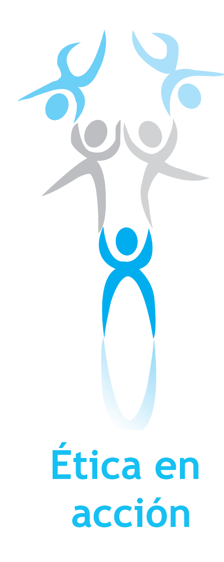

Katsuaki Watanabe, presidente de Toyota, convive con empleados y gerentes de la compañía junto a una nueva camioneta Tundra de Toyota, un nuevo modelo de mucho éxito que aprendió de los errores de sus predecesoras.

década de 2000 Toyota siguió sin darse cuenta que necesitaba impartir más capacitación laboral a sus trabajadores para prevenir las rectificaciones debidas a su rápida expansión por todo el mundo.[43] Desde 2004, por ejemplo, Toyota ya rectificó 9.3 millones de vehículos en Estados Unidos y Japón, casi tres veces más que el índice anterior. Para remediar ese problema, Toyota retrasó varios meses el lanzamiento de algunos modelos nuevos, mientras capacita a su mano de obra en los muchos procedimientos complicados que deben seguirse para lograr la alta calidad que exige. Para recuperar sus altas normas de calidad, en Kentucky, Inglaterra y Tailandia abrió "centros mundiales de producción" donde sus ingenieros pueden capacitar a los supervisores de producción en técnicas avanzadas, como soldadura y pintura, que se necesitan para mantener una calidad de producción de primer nivel.

En 2007, su presidente Katsuaki Watanabe se disculpó públicamente por esos errores crecientes y afirmó que Toyota estaba de vuelta en el camino correcto, si bien casi siempre ocupa el primer lugar en calidad de la lista de los mejores fabricantes de automóviles del mundo.[44] Incluso las mejores compañías deben esforzarse por mantener —ya no se diga exceder— sus normas más altas.

Implicaciones éticas

Los gerentes también deben conocer las implicaciones éticas de adoptar muchas de las técnicas de administración de la cadena de valor que estudiamos en este capítulo. Aun cuando la TQM, los inventarios JAT, la producción flexible y la reingeniería pueden aumentar la calidad, la eficiencia y el nivel de respuesta a los clientes, es posible que así sea pero a un gran costo para los empleados. En efecto, los empleados pueden ver aumentar las exigencias de sus puestos a consecuencia de la TQM o, peor aún, quedarse sin trabajo debido a una labor de reingeniería. Por ejemplo, Toyota es el fabricante de autos más eficiente del mundo, pero algunos de sus beneficios los ha logrado a un precio muy costoso para sus empleados, como se señala en la siguiente sección "Ética en acción".


Ética en acción

El costo humano de mejorar la productividad

Hisashi Tomiki es el jefe de un equipo autónomo de cuatro hombres en una planta de producción de Toyota, a 320 kilómetros al sur de Tokio, Japón. Tomiki y su equipo trabajan a un ritmo agotador fabricando bastidores (las cubiertas de acero a las que se unen los parabrisas y las columnas de la dirección). Juzgue esta descripción de Tomiki en pleno trabajo:

> En dos minutos, Tomiki coloca 24 piezas de metal en las ranuras respectivas de tres máquinas soldadoras, desliza dos láminas grandes por cada una de las máquinas que les sueldan las piezas, y une esas dos láminas con dos puntos de soldadura. No puede cometer errores. Una o dos veces por hora se comete un error o una máquina se atora, lo que hace que se detenga la máquina siguiente. Se enciende una luz amarilla. Tomiki se afana. La cuadrilla debe reparar la parte y trabajar más rápido para recuperar el tiempo. Un botón rojo detiene la línea de producción si los problemas son graves, pero hay una regla tácita de no oprimirlo. Ese día, sólo una vez Tomiki llamó a un empleado especial de mantenimiento.[45]

La experiencia de empleados como Tomiki es cada vez más común, sobre todo al inicio de este siglo XXI en que la amenaza de la subcontratación fuerza a los empleados a aceptar las exigencias patronales de acelerar el ritmo del trabajo. Los empleados se quejan de que los constantes intentos por mejorar la calidad y reducir los costos de hecho se traducen en un aumento de la productividad y en un mayor estrés laboral porque se obliga a los empleados a que aumenten su rendimiento. Si bien cierto grado de presión es bueno, si pasa de cierto límite puede lesionar gravemente a los empleados. Más aún, veamos la siguiente cita de Jerry Miller, ex empleado de US West, cuyo equipo de cuentas por cobrar se aplicó en un proceso de reingeniería y terminó siendo eliminado:

> Cuando formamos nuestros equipos, la compañía llegó hablándonos de equipos y autonomía y prometió que no se perderían puestos. Pero resultó que todo fue un gran engaño. La compañía nos embarcó en un proceso de reingeniería. Nosotros les enseñamos cómo dinamizar el trabajo y ahora 9000 empleados están fuera. Labramos nuestra propia ruina. Se burlaron de nosotros.[46]

¿Es ético aumentar continuamente las exigencias que hacemos a nuestros empleados, sin importar el costo humano en términos del estrés laboral? Es obvio que la respuesta es no. Para que la organización funcione con eficacia, el apoyo de sus empleados es vital. ¿Qué presiones de trabajo son legítimas y cuáles son excesivas? La respuesta a esta pregunta no es clara. En última instancia, el asunto recae en el buen juicio de gerentes responsables que busquen actuar con ética.

Resumen y repaso

OA1 **ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA** Para lograr un alto desempeño, los gerentes tratan de mejorar su nivel de respuesta a los clientes, la calidad de sus productos y la eficiencia de su organización. Para alcanzar estas metas, los gerentes recurren a diversas técnicas de administración de la cadena de valor para mejorar el funcionamiento del sistema operativo de una organización.

OA2 **MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE RESPUESTA A LOS CLIENTES** Para alcanzar un alto desempeño en un entorno competido, es imprescindible que la cadena de valor de la organización se administre para que produzca resultados que tengan los atributos que exigen los clientes. Una de las tareas primordiales de la administración de la cadena de valor es la de establecer sistemas operativos nuevos y mejorados que realcen la capacidad de la organización de proveer productos con más de los atributos que desean los clientes pero al mismo precio. Técnicas como la TQM, los sistemas de JAT, la producción flexible y la reingeniería de los procesos son populares porque prometen lograrlo. Los gerentes deben analizar cuidadosamente los vínculos entre el compromiso con los clientes y el sistema operativo de la organización. Sin embargo, por importante que sea el nivel de respuesta a los clientes, los gerentes deben reconocer que existen límites al nivel de respuesta que una organización puede llegar sin dejar de cubrir sus costos.

OA3 **MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD** Los gerentes tratan de mejorar la calidad de los resultados de su organización porque eso les permite servir mejor a los clientes, aumentar los precios y reducir los costos de producción. La administración total de la calidad se enfoca en mejorar la calidad de los productos y servicios de una organización y recalca que todas las operaciones de una organización deben encauzarse a esa meta. Poner en práctica la TQM requiere que toda la organización se comprometa con ella, tenga un fuerte enfoque en los clientes, encuentre formas de medir la calidad, fije metas de mejoramiento de la calidad, solicite a sus empleados que le sugieran cómo mejorar la calidad de los productos, detecte los defectos y los rastree hasta su origen, instituya sistemas de inventario justo-a-tiempo, consiga que sus proveedores pongan en práctica la TQM, diseñe productos que faciliten su producción y derribe las barreras entre distintos departamentos.

OA4 **MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA** Mejorar la eficiencia requiere uno o más de lo siguiente: el establecimiento de un programa de TQM, la adopción de tecnologías de producción flexible, la introducción de sistemas de inventarios justo-a-tiempo, la integración de equipos de trabajo autónomos y la aplicación de la reingeniería de los procesos. La gerencia de alto nivel es responsable de crear el contexto en que deban llevarse a cabo los mejoramientos de la eficiencia, por ejemplo, destacando la necesidad de un mejoramiento continuo. Los gerentes de área tienen la responsabilidad crucial de identificar e implementar mejoras que aumenten la eficiencia de los sistemas operativos.

OA5 **MEJORAMIENTO DE LA INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS** En cuanto cambia la tecnología, los gerentes deben innovar con rapidez productos nuevos y mejorados para proteger su ventaja competitiva. Algunas de las estrategias de la cadena de valor que los gerentes pueden aplicar para lograr lo anterior son: 1) involucrar a clientes y proveedores en el proceso de desarrollo del producto, 2) establecer un embudo de desarrollo con etapas y puertas para evaluar y controlar los diversos esfuerzos de desarrollo de productos, y 3) integrar equipos multifuncionales con individuos provenientes de los diferentes departamentos y asignar a cada equipo un líder que pueda superar sus antecedentes del área en que labora.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Qué es la ARC y en qué formas puede ayudar a mejorar el nivel de respuesta a los clientes? **[OA2]**
2. ¿Cuáles son los principales retos que deben superarse para implementar con éxito un programa de administración total de la calidad? **[OA3]**
3. ¿Qué es la eficiencia y cuáles son algunas de las estrategias que pueden aplicar los gerentes para mejorarla? **[OA4]**
4. ¿Por qué es importante que los gerentes pongan mucha atención a la administración de la cadena de valor si desean mantener un buen nivel de respuesta a sus clientes? **[OA1, 2]**
5. ¿Qué es la innovación y cuáles son algunas de las estrategias que pueden aplicar los gerentes para desarrollar con éxito productos nuevos? **[OA5]**

ACTIVIDADES

6. Pregunte a un gerente cómo se definen y miden en su organización el nivel de respuesta a los clientes, la calidad, la eficiencia y la innovación. **[OA1, 2]**
7. Vaya a una tienda, un restaurante o supermercado de su localidad, observe la forma en que atienden a los clientes y haga una lista de las formas en que, en su opinión, esa organización responde o no a las necesidades de sus clientes. ¿Cómo podría ese negocio mejorar su nivel de respuesta a los clientes? **[OA1, 2]**

Desarrollo de habilidades administrativas

Administración de la cadena de valor [OA1, 2]

Escoja una organización que conozca, una en la que haya trabajado o de la que haya sido cliente o que haya sido objeto de una amplia cobertura en la prensa popular. La organización sólo debe participar en un sector o negocio. Responda estas preguntas sobre esa organización:

1. ¿Qué produce esa organización?
2. Describa las actividades de la cadena de valor que lleva a cabo esa organización para elaborar su producto.
3. ¿Qué atributos desean los clientes que tengan los productos de esa organización?
4. Trate de identificar las mejoras que podrían hacerse a la cadena de valor de esa organización para impulsar su nivel de respuesta a los clientes, su calidad, su eficiencia y su innovación.

Ética en la administración [OA1, 4]

Vuelva a leer la sección "Ética en acción" sobre los costos humanos del sistema de producción de Toyota. Después de implementar técnicas para mejorar la eficiencia, muchas compañías suelen despedir a los empleados que ya no necesitan. Y, a menudo, los empleados que quedan deben hacer más tareas y más rápido, situación que les provoca estrés y otros problemas de índole laboral.

Preguntas

1. Por su cuenta o en grupo, piense en las implicaciones éticas de aplicar una estrategia funcional nueva para mejorar el desempeño de la organización.
2. ¿Qué criterios usaría para decidir qué clase de estrategia sería ético aplicar y/o hasta dónde podría presionarse a los empleados para que aumentaran su nivel de desempeño?
3. En caso de darse, ¿qué tan grande es aceptable un despido masivo? Si los despidos son aceptables, ¿cómo podrían hacerse para reducir los daños a los empleados?

Ejercicio en grupo

Cómo competir en el negocio de los sándwiches [OA1, 2]

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como el vocero que comunicará los resultados a toda la clase, cuando lo pida el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Usted y sus socios piensan abrir un nuevo tipo de tienda de sándwiches que competirá directamente con Subway y Thundercloud Subs. Como esas cadenas poseen un buen reconocimiento de nombre de marca, es crucial que ustedes encuentren una fuente de ventaja competitiva para su nuevo negocio y por ello ustedes se reúnen para efectuar una sesión de lluvia de ideas con el objeto de encontrar una ventaja.

1. Identifiquen los atributos del producto que los clientes más quieren encontrar en una tienda usual de sándwiches.
2. ¿De qué maneras consideran ustedes que podrían mejorar las operaciones y los procesos de las tiendas de sándwiches existentes y aumentar el nivel de respuesta a los clientes mejorando *a*) la calidad del producto, *b*) la eficiencia, o *c*) la innovación?

Exploración en la web [OA3, 4]

Vaya a la página de GM en la web tecleando la siguiente dirección: http://media.gm.com/servlet/GatewayServlet?target=http://image.emerald.gm.com/gmnews/viewmonthlyreleasedetail.do?domain=3&docid=19989.

Esa dirección conduce a una página que analiza la TQM en la planta de GM en Livonia. (Si ya cambió ese vínculo, busque el comunicado de prensa de 2004 que contiene la palabra "Livonia".)

Lea el comunicado de prensa y regrese a los principios de la TQM expuestos en este capítulo. ¿Cómo aplicó GM la TQM para lograr una calidad y una eficiencia superiores en su planta de Livonia?

Sea el gerente [OA1, 3, 4, 5]

Cómo fabricar pantallas planas

Usted es el director general de una compañía nueva que va a producir unas innovadoras pantallas planas para fabricantes de computadoras personales, como Dell y HP. El mercado de pantallas planas está sumamente competido y también está sujeto a una enorme presión para bajar los costos porque los precios no cesan de caer. Además, los fabricantes de computadoras personales piden cada vez más calidad y mejores características para complacer a los clientes. Por si fuera poco, exigen que la entrega de sus productos concuerde con sus calendarios de producción. Los gerentes de área quieren que usted los aconseje sobre la mejor manera de satisfacer esos requisitos, sobre todo porque están en vías de contratar nuevos trabajadores y de construir una fábrica.

Preguntas

1. ¿Qué técnicas de las estudiadas en el capítulo podrían ayudar a sus gerentes de área para mejorar la eficiencia?
2. ¿Qué podrían hacer esos gerentes para elaborar un programa que aumentara 1) la calidad y 2) la innovación?
3. ¿Qué lecciones cruciales deben aprender esos gerentes sobre la administración de la cadena del valor?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 5]

Norelco de Philips

El problema

¿Cómo se atreve alguien a rediseñar un ícono? Cuando la compañía holandesa Royal Philips Electronics lanzó al mercado la primera rasuradora eléctrica con cabezas giratorias en 1939 y la puso a la venta en Estados Unidos en 1947 como la rasuradora Norelco, lo mismo diseñó una marca que un producto. “Norelco” fue sinónimo de moderno, industrial, tecnológico. A principios de la década de 1960, Norelco lanzó la primera rasuradora totalmente inalámbrica y se adueñó de 18% del mercado de las rasuradoras eléctricas. Para 1978 ya controlaba 60% del mismo.

Pero en los últimos años, las rasuradoras eléctricas se han visto opacadas por la guerra protagonizada por las hojas de rasurar del mundo de las rasuradas húmedas. Gillette se adueñó de la parte de alta tecnología con sus rasuradoras de hojas múltiples. Si bien en 2004 Philips poseía 50% del mercado de rasuradoras eléctricas, apenas 18% de todos los hombres usaba únicamente rasuradoras eléctricas, reveló una investigación de mercado de la compañía. El año pasado, Philips decidió hablar con los usuarios para determinar cómo rediseñar la rasuradora eléctrica Norelco a fin de que brindara la rasurada más al ras posible.

La investigación

Philips entrevistó a 5 000 hombres en Estados Unidos, Europa y China. Su usuario objetivo tenía entre 35 y 54 años de edad y era un individuo con mucha experiencia en rasurarse y propenso a gastar más por una buena rasuradora que le durara de seis a siete años. La compañía trató de descubrir alguna necesidad de los usuarios aún no descubierta que pudiese satisfacer con un producto dinamita... y encontró una oportunidad en un lugar insospechado. Se enteró de que una de las frustraciones más comunes de la rasurada no tenía que ver con la cara sino con esos indeseables y escasos vellos curvados de debajo de la barbilla. Los hombres entrevistados por la compañía debían rasurarse seis o siete veces esos vellos, a menudo dejándose la piel irritada y hasta con moretones o con brotes de vellos enterrados. Philips decidió desarrollar una rasuradora que afeitara muy de cerca esos vellos y lo lograra a la primera pasada. Para ello, debía diseñar una rasuradora eléctrica con mucha más maniobrabilidad para navegar por el área peligrosa cercana a la vena yugular. Su investigación también llevó a la compañía a darle un nombre al nuevo modelo: “Arcitec”, combinación de la expresión “arco del cuello” y “tecnología”.

Prototipos

Los equipos de ingenieros, diseñadores y estrategas de negocios de Philips, liderados por Nico Engelsman, vicepresidente de administración de negocios, y por el director ejecutivo de diseño, Tammo de Ligny, también estudiaron las tendencias de los usuarios entre los clientes potenciales. Por medio de las entrevistas se enteraron que sus clientes querían materiales que irradiaran fuerza, como acero inoxidable, en la cabeza de la rasuradora. Los equipos también revisaron cientos de revistas y los anuncios de autos, teléfonos y accesorios para hombres. Para el color, se inspiraron en el teléfono plateado RAZR de Motoroloa, el cupé BMW Z4 y en los esquís de la serie plata de Volant: así fue como sacaron modelos Arcitec en negro, carbón y plata.

Los diseñadores empezaron esbozando dibujos brutos de soluciones para atender la rasurada del cuello. Empezaron elaborando prototipos y probando modelos de plástico con los clientes, reiterando muy aprisa. Para hacer la rasuradora eléctrica más flexible y maniobrable que los modelos anteriores, crearon una separación aún mayor entre la cabeza rasuradora y la manija que los hombres sostienen mientras se rasuran. Eso permitió que la cabeza girara 360 grados. Sus pruebas también dejaron en claro que debían miniaturizar las partes móviles para facilitar la sujeción mientras los usuarios movían la rasuradora bajo su barbilla a lo largo del cuello. Durante la prueba final, en octubre de 2006,

los diseñadores probaron las rasuradoras en cuatro sesiones con cuatro diferentes paneles integrados por 50 participantes cada uno. En el primero, las hojas no sobresalieron lo suficiente para dar una buena rasurada. Los diseñadores elevaron las hojas, pero se excedieron. Las hojas quedaron muy altas e irritaron la piel. En la tercera prueba, consiguieron la altura precisa. También probaron el desempeño de las rasuradoras usando lo que llamaron "prueba de la brocha para pintar". Rasuraron las cerdas de brochas para pintar hechas con el pelo sintético más grueso posible para evaluar cuál sería el desempeño de la rasuradora ante una barba muy cerrada o pelos muy hirsutos.

Marketing

Philips empezará a vender la Arcitec en Estados Unidos y Gran Bretaña en julio y en el resto del mundo en septiembre. Los precios irán de 169 a 249 dólares, dependiendo del modelo. La compañía no va a comercializarla con esa misma agresividad en India o China. ¿Por qué? Porque Philips ya sabe que en India los hombres pueden conseguir una buena afeitada a la vuelta de la esquina por tan sólo 20 rupias, o 50 centavos de dólar, por lo que ese enorme mercado aún no está listo para un producto caro como la Arcitec.

La investigación de la compañía le permitió saber que los chinos por lo general tienen menos vello facial y que el vello asiático tiende a ser más redondo y de mayor diámetro que el vello caucásico, por lo que es más duro pero crece más despacio. Por ello, los chinos no suelen necesitar rasuradoras de tres cabezas giratorias como la Arcitec. Aun así, las rasuradoras eléctricas son cada vez más populares entre los jóvenes chinos, por lo que Philips lanzará una rasuradora de dos cabezas junto con la Arcitec para brindar algunas opciones a los clientes.

¿Y respecto de las mujeres? La investigación de Philips reveló que casi la mitad de las compras de rasuradoras eléctricas son para regalo, y que 75% de éstas son compras de mujeres para hombres. Empero, las esposas, las novias y las mamás no saben gran cosa sobre rasuradoras para hombres, por lo que las aterra escoger una equivocada. Por lo mismo, Philips va a crear una campaña específica de marketing para compradoras y ofrecerá videos de demostración en línea a través de Amazon.com en los que mostrará los típicos dilemas de los hombres al rasurarse esos molestos vellos del cuello.

El empaque de la Arcitec va a ser representativo del amplio esfuerzo de Philips por unificar todos sus productos bajo un solo nombre de arca en todo el mundo. Durante décadas, esa compañía vendió sus productos en Estados Unidos con marcas diferentes, incluso Norelco. El logotipo de Philips ahora aparecerá arriba del logotipo Norelco en los empaques. Y en el futuro, Philips proyecta ir eliminando paulatinamente el nombre de "Norelco".

Preguntas para análisis

1. Analice los pasos que dieron los equipos de Philips para desarrollar su nueva rasuradora en relación con las estrategias para el desarrollo exitoso de un producto que se vieron en el capítulo (por ejemplo, involucrar a clientes y proveedores, usar el embudo del desarrollo con etapas y puertas, usar equipos multifuncionales).
2. ¿Qué otras estrategias aplicó Philips?
3. Acuda a internet para descubrir cuán exitosa ha sido la nueva rasuradora de Philips en Estados Unidos y en los mercados del mundo.

Fuente: Aili McConnon, "Philips' Norelco: How Neck Hairs Led to the Remaking of an Icon". Reproducción de la edición del 11 de junio de 2007 de *BusinessWeek*, con autorización especial. Copyright © 2007 de The McGraw-Hill Companies, Inc.

BusinessWeek En las noticias [OA3, 4]

Nadie optimiza como los japoneses

Hace dos años, la fábrica de Matsushita Co. en la ciudad de Saga de la sureña isla japonesa de Kyushu, se veía muy dinámica. La planta había duplicado su eficiencia en los últimos cuatro años y la maquinaria que se extendía a lo largo de esa inmaculada instalación podía producir teléfonos inalámbricos, equipos de fax y cámaras de seguridad en tiempos récord.

No obstante, los gerentes de Matsushita seguían viendo cosas que podían eliminarse. Por ello, los ingenieros de la planta, Hitoshi Hirata e Hirofumi Tsuru, se deshicieron de las bandas transportadoras y las remplazaron por grupos de robots. Un software nuevo sincroniza la producción de modo que cada robot está listo para entrar en acción en cuanto concluye el paso anterior. Y si un robot se descompone, el flujo del trabajo puede encauzarse hacia otros que pueden hacer la misma tarea. "Antes, una corrida de producción tardaba dos días y medio en entregar el primer producto terminado. Hoy el primero sale en sólo 40 minutos", dice Hirata. "El año próximo trataremos de reducir aún más el ciclo."

Por supuesto, Japón tiene años de ser el líder mundial en producción eficiente. Las compañías japonesas inventaron la producción justo-a-tiempo, donde las partes llegan al andén de la fábrica justo en el momento en que se necesitan. Sin embargo, ahora que esas compañías enfrentan la creciente competencia de rivales con bajos costos de Corea, China y otros lugares de Asia, trabajan turnos dobles para mantenerse al frente. Y para asegurarse de producir aquello que los clientes están comprando, reorganizan sus fábricas de forma que puedan alterarlas con rapidez para producir los productos

que están de moda y bajar el ritmo de producción de aquellos que se venden más despacio.

Centro de la red

La planta de Matsushita en Saga está a la cabeza de ese esfuerzo. Kunio Nakamura, presidente de Matsushita, a menudo ha puesto a Saga como ejemplo ante el resto de esa compañía que en marzo pretende reducir a la mitad los niveles de sus inventarios de 2004. “Para aprovechar al máximo nuestras fortalezas, debemos disminuir los inventarios”, dijo Nakamura a sus empleados el otoño pasado. En su discurso, Nakamura citó a Saga, que ahora produce un lote de 500 teléfonos en cada turno de ocho horas, en comparación con los 1 500 que producía en tres días antes de someterse a los últimos cambios. Si bien eso significa que ahora Saga produce el doble de teléfonos que antes en una semana, también significa que ha recortado los costos de sus inventarios, porque componentes como chips, teclados y circuitos impresos ahora sólo permanecen en la fábrica la tercera parte del tiempo de antes.

Esas mejoras en la eficiencia se multiplican cuando uno observa el cuadro completo. Saga es una “planta madre”, o centro de un red de centros de producción en el extranjero. Semanas después de que Hirata y Tsuru dieran su aprobación a la nueva disposición, otras seis plantas de Matsushita en China, Malasia, México y Gran Bretaña empezaron a reproducirla. Desde entonces, casi todas han logrado recortar sus inventarios e incrementar de igual forma su producción, con lo cual ahora fabrican 150 000 teléfonos en cada turno.

Ésa es precisamente la clase de impulso que ha ayudado a Matsushita a recuperarse de una pérdida de 3 700 millones de dólares en 2002. El 29 de abril, la compañía anunció sus mejores utilidades en más de una década. Y para el año fiscal que termina en marzo próximo, Matsushita espera que sus utilidades netas aumenten 23%, a 1 700 millones de dólares, sobre unas ventas que sólo aumentarán 1%, a 78 000 millones de dólares.

Matsushita ha aprendido mucho de Hirata y Tsuru. Ellos se visten con los overoles verde bambú que les da la fábrica y zapatos de calle, y dos veces al día se unen a la mayoría de los 280 empleados para realizar ejercicios de calistenia en el piso de la fábrica. Sin embargo, su atención principal se centra en impulsar la eficiencia. Su lluvia de ideas se inició hace dos años, cuando descubrieron que un cuello de botella de la línea de ensamble provocaba que los robots estuvieran más tiempo ociosos que trabajando. Por lo tanto, rompieron la línea en estaciones de trabajo, o “celdas”, que les permitieron compartir los robots más lentos para que las cosas fluyeran con más suavidad.

En las corridas de prueba, la nueva disposición funcionó, pero con tantas máquinas trabajando al mismo tiempo era difícil formular la coreografía del proceso de producción. En el pasado, una persona era la encargada de programar todo: desde las entregas de suministros hasta los turnos de trabajo y el mantenimiento. Pero eso ya no podía ser en una fábrica que debe cambiar de velocidad en caso de que la demanda se dispare o se caiga de improviso. En vez de eso, los gerentes descubrieron que un software podía hacer el trabajo.

El paso siguiente consistió en idear la forma de aplicar esos cambios en todo el mundo. Para satisfacer la demanda de 75 mercados diferentes, las siete plantas del grupo de Saga producen 35 millones de teléfonos, faxes, impresoras y otros productos al año. Aquello era una pesadilla de logística: únicamente los teléfonos tenían 1 500 variaciones en colores y formas, y los ingenieros debían reajustar hasta 77 circuitos impresos para cada modelo nuevo. Reacondicionar los robots para cada tipo de circuito tomaba demasiado tiempo, por lo que los ingenieros de Matsushita diseñaron un circuito impreso que sólo necesita pequeños cambios para cada modelo. Aunque el ritmo de la producción es más rápido, Hirata dice que los defectos están en su nivel más bajo de todos los tiempos: 1% en cada fábrica.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué técnicas de la cadena de valor ha venido aplicando Matsushita para mejorar su desempeño a últimas fechas?
2. Tomando en cuenta sus pérdidas, Panasonic ha estado a la zaga de Toyota en la puesta en marcha de una producción eficiente. ¿Por qué a todas las compañías les resulta tan difícil implementar una metodología de producción eficiente?

Fuente: Kenji Hall, “No One Does Lean Like the Japanese”. Reproducción de la edición del 10 de julio de 2006 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

CAPÍTULO 10

Administración de la estructura y la cultura organizacional







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Identificar los factores que influyen en la elección de una estructura organizacional por parte de los gerentes.

OA2 Explicar cómo los gerentes integran las tareas en puestos que sean motivadores y satisfactorios para sus titulares.

OA3 Describir los tipos de estructuras organizacionales que los gerentes pueden establecer y explicar por qué escogen una estructura en vez de otra.

OA4 Explicar por qué los gerentes deben coordinar los puestos, las funciones y las divisiones utilizando la jerarquía de autoridad y los mecanismos de integración.

OA5 Enumerar las cuatro fuentes de la cultura organizacional y explicar por qué y cómo la cultura de una compañía puede dar lugar a una ventaja competitiva.

El reto del administrador

Liz Claiborne reorganiza su estructura

www.lizclaiborne.com

¿Cómo deben los gerentes organizar para mejorar el desempeño? Liz Claiborne, al igual que otros fabricantes de ropa famosos, en la década de 1990 adoptó una importante estrategia de expansión de productos que la llevó a adquirir muchas compañías pequeñas de ropa y accesorios de marca, y a crear muchas marcas propias nuevas. La compañía se había trazado la meta de lograr mayor eficiencia operativa de modo que un aumento en ventas se tradujera en un incremento en utilidades. Así, para 2005 ya tenía 36 marcas diferentes, pero si bien sus ingresos se habían disparado de 2 000 millones a 5 000 millones de dólares, sus utilidades no habían mantenido ese ritmo. De hecho, en 2006 sus utilidades mermaron debido a la disminución de su eficiencia operacional resultante de la enorme complejidad y el gasto que le implicaba manejar tantas marcas.[1]

Por ello, en 2006 Liz Claiborne contrató a un nuevo director general, William McComb, para encontrar una forma de revertir la situación de la atribulada compañía. En sólo unos meses, él decidió invertir el curso, achicar la compañía y adoptar una nueva forma de estructura organizacional que le permitiera volver a crecer, pero esta vez con una rentabilidad ascendente. El problema del director McComb consistía en encontrar una nueva estructura organizacional que eliminara los problemas debidos al manejo de 36 marcas diferentes. Él consideraba que la compañía había desarrollado una "cultura de la complejidad" que estaba fuera de control. La cultura medular de comercialización de Liz Claiborne, que la había hecho tan exitosa, se había perdido a causa de su acelerado crecimiento y de una estructura organizacional sumamente complicada.

La compañía había creado cinco divisiones diferentes de ropa para administrar sus 36 marcas; las



Hay que verse bien: la optimización de las marcas y de la estructura organizacional de Liz Claiborne por parte de William McComb hizo posible que esa compañía respondiera con mayor celeridad a las tendencias cambiantes de la moda y que fuera más competitiva frente a marcas como Zara.

marcas se habían asignado a distintas divisiones de acuerdo con la naturaleza de las prendas o los accesorios que fabricaban. Por ejemplo, las líneas de lujo exclusivas, como Ellen Tracy, se agruparon en una división; la ropa para mujeres profesionistas con las marcas Liz Claiborne y Dana Buchman, en otra; la ropa de moda actual para jovencitas, como Juicy Couture, se agrupó en una tercera división, y así fue con todo lo demás en las otras dos divisiones. Cada división era controlada por un equipo gerencial propio y llevaba a cabo todas las actividades funcionales que requería para dar soporte a sus marcas, como marketing y diseño. El problema que se suscitó fue que con el tiempo cada vez era más difícil diferenciar entre las marcas de ropa de una misma división, ya no se diga entre las de divisiones distintas, porque los estilos de moda cambian con suma rapidez en respuesta a los gustos de la clientela. Además, por una parte los costos iban en aumento debido a la duplicación de actividades entre las divisiones y, por otra parte, la creciente competencia estaba generando nuevas presiones para bajar los precios a las tiendas minoristas a fin de mantener las ventas.

McComb decidió que era necesario optimizar y modificar la estructura organizacional de Liz Claiborne para que pudiera enfrentar las necesidades cambiantes de la clientela y la creciente competencia de las cada vez más numerosas marcas propias de las tiendas minoristas. Primero, decidió que la compañía tendría que vender, licenciar o eliminar 16 de sus 36 marcas, y enfocarse en las 20 restantes que tuvieran las mayores probabilidades de generar buenas utilidades en el futuro.[2] Para administrar mejor esas marcas, McComb decidió cambiar la estructura organizacional de Liz Claiborne y reducirla de cinco divisiones a sólo dos. Con ello eliminó de golpe todo un nivel jerárquico de alta gerencia, pero también acabó con la duplicación de las actividades de marketing, distribución y ventas al menudeo entre las antiguas cinco divisiones, lo cual generó grandes ahorros en costos.

Las dos divisiones de Liz Claiborne que quedan son ahora la división de ventas al menudeo llamada “marcas directas”, y la división de ventas al mayoreo llamada “marcas asociadas”. Su nueva estructura pretende “imbuir enfoque, energía y claridad” a la forma en que opera cada división. La división minorista, por ejemplo, es responsable de las marcas que se venden principalmente en tiendas de las cadenas propiedad de Liz Claiborne, como Kate Spade, Lucky Brand y Juicy Couture. La idea de agrupar juntas las marcas de mayor crecimiento es para permitir que los gerentes divisionales tomen mejores decisiones de marketing y distribución para atraer a más clientas. Por ejemplo, Liz Claiborne proyecta aumentar su marketing dirigido para etiquetas directas de 3 a 5% sobre las ventas anuales y encontrar formas de llevar nuevos diseños de ropa más rápido a sus tiendas para competir con cadenas como Zara, que son capaces de sacar nuevas colecciones de ropa casi cada mes. La compañía también proyecta abrir 300 tiendas más en los próximos años, las cuales se sumarán a sus 433 tiendas de especialidades y sus 350 tiendas normales.[3]

Por otra parte, el problema de la división mayorista, que vende líneas de ropa con marcas como Liz Claiborne y Dana Buchman a tiendas departamentales y otros minoristas, radica en que debe bajar sus costos para reducir la creciente amenaza de las marcas privadas. Por ejemplo, las ventas de las marcas propias de Macy’s aumentaron de 15% en 2005 a 18% en 2007. Si los gerentes de la división mayorista encontraran formas de mejorar su eficiencia operativa, podrían ofrecer sus prendas a precios más bajos a tiendas como Macy’s para alentarlas a seguir vendiendo sus marcas. De modo similar, si los gerentes de esa división pudieran encontrar formas de reducir los costos, como rotando más rápido sus inventarios, compartiendo costos de marketing y otras, entonces aunque los precios que tuvieran que cobrar se cayeran, ellos podrían seguir mejorando sus utilidades. Los gerentes de la división mayorista también se están asociando con almacenes departamentales para desarrollar líneas exclusivas de ropa de marca y que ambos salgan beneficiados. En 2007, por ejemplo, concertaron un acuerdo con J.C. Penny para lanzar una línea llamada Liz & Co. que sólo se venderá en las tien-

das de Penny; hasta ahora los resultados han sido favorables y ambos socios han aumentando sus utilidades.

Así que el director general McComb se dio cuenta de que para reducir la complejidad y permitir que cada división creara la cultura de comercialización que más le conviniera era necesario cambiar la estructura organizacional de Liz Claiborne. Por lo mismo, él redujo las cinco divisiones en las que se agrupaban las marcas de ropa con base en su calidad y su precio a sólo dos divisiones de mercado en que las marcas se agrupan de acuerdo con las necesidades de los clientes de cada una de ellas, ya sea las clientas de sus tiendas, ya sea las cadenas de tiendas al menudeo que compran su ropa para revenderla a clientas individuales. El problema real es que cada división enfrenta un conjunto bastante diferente de problemas estratégicos y operativos, pero con su nueva estructura ahora los gerentes de cada división pueden enfocarse en resolver su conjunto específico de problemas para lograr el mejor desempeño posible de las marcas que manejan. McComb espera que en la próxima década las ventas de la compañía aumenten con rapidez, pero que esta vez su nueva estructura le permita alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia, y en consecuencia, mayores utilidades.

Presentación

Como lo da a entender el ejemplo de Liz Claiborne, cuando el entorno cambia debido, por ejemplo, a que se renuevan los gustos de los clientes, o a que competidores ágiles aplican nuevas estrategias para superar a sus rivales, con frecuencia una compañía debe cambiar su estructura organizacional y adoptar otra que se adapte mejor al nuevo entorno. La forma en que está constituida una organización tiene un efecto significativo sobre el comportamiento de sus empleados y sobre la calidad de sus operaciones. Además, ante una competencia cada vez más intensa en el sector de la moda, el reto que enfrentaba el director general de Liz Claiborne era el de identificar la mejor forma de organizar al personal y los recursos para incrementar su eficiencia y eficacia.

En la parte 4 de este libro analizamos la forma en que los gerentes pueden organizar y controlar los recursos humanos y los demás recursos para crear organizaciones de alto desempeño. Para organizar y controlar (dos de las cuatro funciones de la administración identificadas en el capítulo 1), los gerentes deben diseñar la arquitectura organizacional que mejor aproveche los recursos con que cuenta para producir los bienes y servicios que demandan los clientes. La **arquitectura organizacional** es la combinación de estructura organizacional, cultura, sistemas de control y sistemas de administración de los recursos humanos (ARH) que determina el nivel de eficiencia y eficacia con que se usan los recursos de la organización.

arquitectura organizacional Combinación de estructura organizacional, cultura, sistemas de control y sistemas de administración de los recursos humanos (ARH) que determina el nivel de eficiencia y eficacia con que se usan los recursos de la organización.

Al final de este capítulo usted se habrá familiarizado no sólo con diversas formas de estructuras y culturas organizacionales, sino también con los diversos factores que determinan las opciones de diseño organizacional de que disponen los gerentes. Más adelante, en los capítulos 11 y 12, examinaremos los problemas relacionados con el diseño de los sistemas de control y de ARH de la organización.

Diseños de la estructura organizacional

Organizar es el proceso por el cual los gerentes establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los empleados para que puedan alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz. La **estructura organizacional** es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales.[4] La *cultura organizacional*, analizada en el capítulo 3, es el conjunto de creencias, valores y normas compartidas que influyen en la forma en que las personas y los grupos trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales. El **diseño organizacional** es el proceso por el cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacional de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz, como lo hizo William McComb para Liz Claiborne.[5]

Figura 10.1
Factores que afectan la estructura organizacional



estructura organizacional Sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales.

diseño organizacional Proceso mediante el cual los gerentes toman decisiones específicas de organización que resultan en una determinada estructura organizacional.

OA1 Identificar los factores que influyen en la elección de una estructura organizacional por parte de los gerentes.

Después de haber decidido qué clase de actitudes y comportamientos laborales esperan de sus empleados, los gerentes de la compañía crean un arreglo particular de relaciones entre tarea y autoridad y promueven valores y normas culturales específicas para obtener esas actitudes y comportamientos deseados. El reto que enfrentan todas las compañías está en diseñar una estructura y una cultura que 1) *motive* a gerentes y empleados a trabajar con ahínco y a exhibir comportamientos y actitudes laborales de colaboración, y 2) *coordine* las acciones de los empleados, grupos, funciones y divisiones para garantizar que trabajen juntos con eficacia y eficiencia.

Como señalamos en el capítulo 2, de acuerdo con la teoría de las contingencias, los gerentes diseñan estructuras organizacionales que se adapten a los factores o las circunstancias que más están afectando a la compañía y que a ellos les provoca la mayor incertidumbre.[6] Por lo mismo, no existe una forma óptima de diseñar una organización: el diseño refleja la situación particular de cada organización, y los investigadores argumentan que en algunas situaciones estables las estructuras mecánicas pudieran ser las más apropiadas, en tanto que en otras circunstancias las estructuras orgánicas flexibles pudieran ser las más eficaces. Cuatro factores significativos determinan el tipo de estructura o cultura organizacional que escogen los gerentes: naturaleza del entorno organizacional, tipo de estrategia que aplica la organización, tecnología (en particular tecnología de la información) que usa la organización y características de los recursos humanos de la organización (véase figura 10.1).[7]

El entorno organizacional

Por lo general, cuanto más rápido cambia el entorno y cuanto mayor es la incertidumbre del mismo, mayores son los problemas que encaran los gerentes en su intento por conseguir recursos escasos. En esta situación, para acelerar la toma de decisiones y la comunicación, así como para facilitar la obtención de recursos, los gerentes suelen tomar decisiones de organización que se traducen en estructuras y culturas empresariales más flexibles.[8] Por ello, se muestran propensos a descentralizar la autoridad, a delegar poder en los empleados de los niveles inferiores para que tomen decisiones operativas, y a promover valores y normas que subrayen el cambio y la innovación, es decir, una forma más orgánica de organizar.

En cambio, si el entorno externo es estable, es fácil conseguir recursos y hay poca incertidumbre, por lo que se requiere menos coordinación y comunicación entre las personas y las funciones para obtenerlos. Por su parte, los gerentes pueden tomar decisiones que infundan más estabilidad o formalidad a la estructura organizacional, y pueden establecer valores y normas que recalquen la obediencia y el trabajo en equipo. De ser así, los gerentes prefieren tomar decisiones en el contexto de una jerarquía de autoridad claramente definida y aplicar reglas detalladas, procedimientos operativos estándar (POE) y normas restrictivas para regir y gobernar las actividades de los empleados, o sea, una forma más mecánica de organizar.

Como dijimos en el capítulo 6, el mercado de hoy está sujeto a un cambio acelerado y a una creciente competencia tanto nacional como internacional que obligan a los gerentes a atraer a los clientes y a aumentar la eficiencia y la eficacia de sus organizaciones. En consecuencia, cada vez es mayor el interés por encontrar formas de estructurar las organizaciones de modo que las personas y los departamentos se conduzcan con flexibilidad como, por ejemplo, la delegación de poder y los equipos autónomos.

Estrategia

Como dijimos en el capítulo 8, una vez que los gerentes han optado por una estrategia, deben escoger los medios correctos para implementarla. A menudo, cada estrategia requiere el uso de estructuras y culturas organizacionales distintas. Por ejemplo, una estrategia de diferenciación, destinada a incrementar el valor que los clientes perciben en los bienes y servicios de una organización, suele tener más éxito en una estructura flexible cuya cultura valore la innovación; la flexibilidad facilita una estrategia de diferenciación porque los gerentes pueden desarrollar rápidamente productos nuevos o innovadores, actividad que requiere una gran cooperación entre funciones o departamentos. En cambio, una estrategia de costos bajos, destinada a abatir los costos en todas las funciones, suele operar mejor en una estructura más formal, con normas más conservadoras, que brinda a los gerentes un mayor control sobre las actividades de los distintos departamentos de la organización.[9]

Además, en el nivel corporativo, cuando los gerentes deciden ampliar el alcance de las actividades organizacionales, por ejemplo, mediante una integración vertical o una diversificación, deben diseñar una estructura flexible para que haya una coordinación suficiente entre las divisiones del negocio.[10] Como vimos en el capítulo 8, muchas compañías han desinvertido negocios debido a la incapacidad de sus gerentes para crear una ventaja competitiva que los mantenga a la misma velocidad de los sectores en que operan y que están sujetos a cambios acelerados. Cuando una organización adopta una estructura más flexible, los gerentes divisionales adquieren más control sobre sus diferentes negocios. Por último, la expansión internacional y la operación en muchos países plantean a los gerentes el reto de crear estructuras internas que permitan a sus organizaciones ser flexibles en el ámbito global.[11] Como veremos más adelante, los gerentes tienen varias maneras de agrupar sus departamentos o divisiones para poder aplicar con eficacia una estrategia internacional.

Tecnología

La tecnología es la combinación de habilidades, conocimientos, máquinas y computadoras con que se diseñan, producen y distribuyen bienes y servicios. Por lo general, cuanto más complicada es la tecnología que usa una organización, más difícil resulta a gerentes y empleados regularla o controlarla. Por ende, cuanto más compleja es la tecnología, mayor es la necesidad de contar con una estructura flexible y una cultura progresiva que acreciente la facultad de los gerentes para responder a situaciones inesperadas y darles la libertad y el deseo de encontrar nuevas soluciones para los problemas que enfrentan. Por el contrario, cuanto más rutinaria es la tecnología, más conviene una estructura formal, porque entonces las tareas son sencillas y los pasos necesarios para producir bienes y servicios se pueden estipular de antemano.

¿Qué hace que una tecnología sea rutinaria o complicada? Charles Perrow, un investigador que estudió el problema, argumentó que dos son los factores que determinan qué tan complicada o no rutinaria es una tecnología: la variedad de la tarea y su potencial de análisis.[12] La *variedad de la tarea* está dada por el número de problemas o situaciones nuevas o inesperadas que una persona o una función enfrenta al desempeñar la tarea en cuestión. El *potencial de análisis de la tarea* es la medida en que ya existen soluciones programadas a las cuales las personas o funciones pueden acudir para resolver los problemas que enfrentan. Las tecnologías no rutinarias o complicadas se caracterizan por tener tareas muy variadas y con un bajo potencial de análisis, lo que significa que presentan muchos problemas variados cuya solución requiere tomar decisiones importantes y no programadas. En cambio, las tecnologías rutinarias se caracterizan por tareas poco variadas y con un alto potencial de análisis, lo que significa que los problemas que se enfrentan no son muy variados y es fácil resolverlos mediante una toma de decisiones programadas.

Ejemplos de una tecnología no rutinaria se encuentran en el trabajo de los científicos de un laboratorio de investigación y desarrollo que generan productos nuevos o descubren

medicinas nuevas, pero también pueden verse en los ejercicios de planeación que el equipo de alta dirección de una organización realiza para formular su futura estrategia. Ejemplos de una tecnología de rutina son las clásicas operaciones de producción o ensamble en masa, en que los obreros realizan la misma tarea una y otra vez y para las cuales los gerentes ya estipularon las soluciones programadas necesarias para realizarlas con eficiencia. De manera similar, en organizaciones de servicio como los restaurantes de comida rápida, las tareas que realizan los empleados al preparar y servir las comidas son muy rutinarias.

Recursos humanos

Un último factor importante que afecta la elección de la estructura y la cultura de una organización es el de las características de los recursos humanos que emplea. Por lo general, cuanto más calificada es su fuerza laboral y cuanto mayor es el número de empleados que trabajan juntos en grupos o equipos, mayor es la probabilidad de que una organización tenga una estructura flexible y descentralizada, así como una cultura profesional basada en valores y normas que fomenten la autonomía y el autocontrol de los empleados. Los empleados altamente calificados, o aquellos que han asimilado sólidos valores y normas profesionales de comportamiento como parte de su formación, por lo regular desean mayor libertad y autonomía, y les disgusta una supervisión estrecha.

Las estructuras flexibles, caracterizadas por una autoridad descentralizada y empleados con poder de decisión, son las más propicias para satisfacer las necesidades de individuos sumamente calificados. De modo similar, cuando las personas trabajan en equipos, debe permitírseles interactuar libremente y desarrollar normas que guían sus propias interacciones laborales, lo que también es posible en una estructura organizacional flexible. Por ello, al diseñar una estructura organizacional y su cultura respectiva, los gerentes deben prestar mucha atención a las necesidades de su fuerza laboral, así como a la complejidad y la clase de trabajo que desempeñan sus empleados.

En resumen, el entorno externo, la estrategia, la tecnología y los recursos humanos de una organización son factores que los gerentes deben tomar en cuenta cuando pretendan diseñar la mejor estructura y cultura para sus organizaciones. Cuanto mayor sea el nivel de incertidumbre del entorno de la organización, más compleja será su estrategia y tecnología, y entre más altamente calificada y hábil sea su fuerza laboral, más propensos estarán los gerentes a diseñar una estructura y cultura flexible, que puedan cambiar rápidamente y que permitan a los empleados ser innovadores en sus respuestas a los problemas, las necesidades de los clientes y demás. Cuanto más estable sea el entorno de la organización, menos compleja y mejor comprendida será su estrategia o tecnología, y entre menos calificada sea su fuerza laboral, más propensos estarán los gerentes a diseñar una estructura organizacional formal y controladora, así como una cultura cuyos valores y normas prescriban cómo deberán comportarse los empleados en determinadas situaciones.

Más adelante, en este capítulo, analizaremos la forma en que los gerentes pueden crear diferentes clases de culturas organizacionales; empero, primero vamos a analizar cómo pueden diseñar estructuras organizacionales flexibles o formales. El modo de operar de la estructura de una organización depende de las decisiones que tomen los gerentes respecto de estos tres temas:

OA2 Explicar cómo los gerentes integran las tareas en puestos que sean motivadores y satisfactorios para sus titulares.

- Cómo agrupar las tareas en puestos individuales.
- Cómo agrupar los puestos en funciones y divisiones.
- Cómo asignar la autoridad y coordinar o integrar las funciones y las divisiones.

Agrupamiento de las tareas en puestos: diseño de puestos

El primer paso del diseño organizacional es el **diseño de puestos**, es decir, el proceso mediante el cual los gerentes deciden cómo dividir en puestos específicos las tareas que deben realizarse para poder brindar a los clientes los bienes y servicios que requieren. Por ejemplo, los directivos de McDonald's decidieron cuál era la mejor forma de dividir las tareas necesarias para brindar a los clientes comida rápida y económica en cada restaurante McDonald's. Después de experimentar diver-

diseño de puestos Proceso mediante el cual los gerentes deciden cómo dividir las tareas en puestos específicos.

sos arreglos de los puestos, los directivos de McDonald's optaron por una división básica del trabajo entre los cocineros y los despachadores. Los gerentes asignaron a los cocineros todas las tareas relacionadas con la cocina (llenar de aceite las freidoras, abrir las bolsas de papas a la francesa congeladas, asar las ruedas de carne en la parrilla, preparar las ensaladas, además de las otras tareas relacionadas). Por su parte, a los despachadores les asignaron los trabajos relacionados con la entrega de la comida a los clientes (darles la bienvenida, tomar los pedidos, poner las papas y las hamburguesas en sus empaques, colocar sal, pimienta y servilletas en las bandejas y cobrar). Además, crearon otros puestos: los puestos de atención a los clientes que ordenan desde sus autos, el puesto de limpieza del restaurante y el puesto que supervisa a los empleados y atiende los sucesos inesperados. El resultado del proceso de diseño de puestos es una *división del trabajo* entre los empleados, una división que, por experiencia, los gerentes de McDonald's descubrieron que es el más eficiente.



En Subway, las funciones de cocinero y de despachador se combinan en una sola, por lo que el puesto es "más grande" que los puestos más especializados de los despachadores de McDonald's. La idea de agrandar un puesto es que al incrementar la gama de trabajos que realiza su titular se reduce el aburrimiento y el cansancio.

Implementar una división apropiada del trabajo entre los empleados es una parte crucial del proceso de organización, una parte que es vital para aumentar la eficiencia y la eficacia. En McDonald's, las tareas del cocinero y del despachador se dividieron en puestos diferentes porque los directivos descubrieron que ese esquema era el más eficiente para el tipo de comida que sirve McDonald's. Y es eficiente porque cuando a cada empleado se le asignan menos tareas (para que cada puesto sea más especializado), los empleados se vuelven más productivos realizando las tareas que integran cada puesto.

Por su parte, en los establecimientos de sándwiches Subway, los directivos optaron por un diseño de puestos diferente. En Subway no se divide el trabajo entre quienes hacen los sándwiches, los envuelven, se los entregan a los clientes y los cobran. Las funciones de cocinero y de despachador están combinadas en una sola. Esta división diferente de las tareas y los puestos es eficiente en Subway, pero no en McDonald's, porque Subway ofrece un menú básicamente limitado a sándwiches tipo baguette que se preparan al gusto. El sistema de producción de Subway es mucho más simple que el de McDonald's, porque el menú de este último es mucho más variado y sus cocineros deben preparar muchas clases de platillos.

simplificación de puestos Proceso consistente en reducir la cantidad de tareas que desempeña cada trabajador.

Los gerentes de cada organización deben analizar la gama de tareas que deban realizarse y después armar los puestos que mejor permitan a la organización brindar a sus clientes los bienes y servicios que quieren. Ahora bien, al decidir cómo asignar las tareas a los puestos individuales, los gerentes deben cuidarse de no incurrir en la simplificación de puestos, o sea, reducir la cantidad de tareas que vaya a desempeñar cada trabajador.[13] Una **simplificación de puestos** excesiva puede reducir la eficiencia, en vez de aumentarla, porque si los puestos simplificados les parecen aburridos y monótonos a sus titulares, éstos van a sentirse desmotivados, descontentos, y, en consecuencia, su desempeño será inferior.

Ampliación de puestos y enriquecimiento de puestos

En un intento por crear una división del trabajo y puestos que alienten a los trabajadores a mejorar su desempeño y a que se sientan más satisfechos con su trabajo, varios investigadores propusieron otros métodos, aparte de la simplificación de puestos, para agrupar las tareas en puestos: ampliación de puestos y enriquecimiento de puestos.

ampliación de puestos Aumento de la cantidad de tareas distintas en un puesto determinado, cambiándole la división del trabajo.

La **ampliación de puestos** consiste en aumentar la cantidad de tareas diferentes en un puesto determinado, cambiándole la división del trabajo.[14] Por ejemplo, como los despachadores de Subway preparan la comida, además de servirla, sus puestos son "más grandes" que los puestos de los despachadores de McDonald's. La idea de ampliar un puesto es que el aumento de las tareas desempeñadas por su titular le reduce el aburrimiento y el cansancio, y puede aumentar la motivación para que mejore su desempeño, lo que se traduce en un incremento tanto de la cantidad como de la calidad de los bienes y servicios producidos.

enriquecimiento de puestos Aumento del grado de responsabilidad que un trabajador tiene sobre su trabajo.

El **enriquecimiento de puestos** consiste en aumentar el grado de responsabilidad que un trabajador tiene sobre un trabajo; por ejemplo, 1) permitiendo que los trabajadores experimenten para encontrar nuevas o mejores formas de hacer el trabajo, 2) alentando a los trabajadores para que adquieran nuevas habilidades, 3) permitiendo que los trabajadores decidan cómo hacer el trabajo y dándoles la responsabilidad de decidir cómo responder a las situaciones inesperadas, y 4) permitiendo que los trabajadores monitoreen y midan su desempeño.[15] La idea de enriquecer los puestos es que al aumentar la responsabilidad a los trabajadores, incrementa su compromiso con sus labores y eso aumenta su interés en la calidad de los bienes que elaboran o los servicios que prestan.

Por lo general, los gerentes que escogen diseños que inciden en la ampliación de puestos y en el enriquecimiento de puestos suelen aumentar el grado en que las personas se comportan de una manera flexible, y no en forma rígida o mecánica. Los puestos limitados y especializados inducen a sus titulares a comportarse en formas previsibles; los trabajadores que realizan una variedad de trabajos y a quienes se permite y alienta a descubrir maneras nuevas y mejores de hacer sus labores suelen actuar con flexibilidad y creatividad. Por ello, los gerentes que amplían y enriquecen los puestos crean una estructura organizacional flexible, mientras que aquellos que simplifican los puestos crean una estructura más formal. Si los trabajadores se agrupan en equipos autónomos, es muy probable que la organización sea flexible porque los integrantes de esos equipos se respaldan entre sí y aprenden unos de otros.

Modelo de las características del puesto

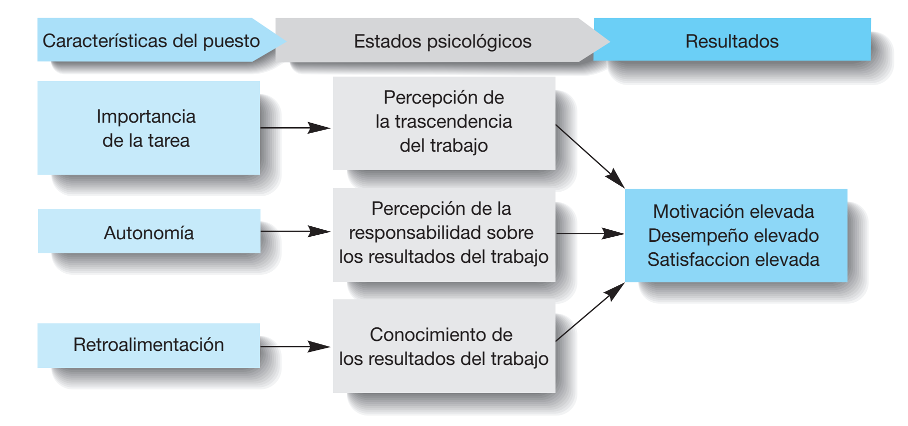
El modelo de las características del puesto elaborado por J.R. Hackman y G.R. Oldham es un influyente modelo para el diseño de puestos que explica detalladamente cómo los gerentes pueden lograr que los puestos sean más interesantes y motivadores.[16] El modelo de Hackman y Oldham (véase figura 10.2) describe también los probables resultados personales y organizacionales de puestos enriquecidos y ampliados.

De acuerdo con Hackman y Oldham, cada puesto posee cinco características que determinan cuán motivador es. Esas características determinan la forma en que los empleados reaccionan ante su trabajo y se traducen en resultados como un alto desempeño y satisfacción, bajos niveles de ausentismo y rotación de personal:

- *Variedad de habilidades*: Es la medida en que un puesto requiere que su titular use una amplia variedad de habilidades, capacidades o conocimientos. Ejemplo: la variedad de habilidades que requiere el puesto de un científico investigador es mayor que la variedad de habilidades que pide el puesto de un despachador de comidas de McDonald's.
- *Identidad de la tarea*: Es la medida en que un puesto requiere que su titular realice todas las tareas necesarias para completar el trabajo, desde el principio hasta el final del proceso de

Figura 10.2

Modelo de las características del puesto



Fuente: J. Richard Hackman y Greg R. Oldhman, "Work Redesign," 1a. edición, © 1980, reproducido con el debido permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

producción. Ejemplo: un artesano que toma trozos de madera y los transforma en un escritorio sobre pedido posee una mayor identidad de la tarea que un empleado que realiza sólo una de las numerosas operaciones que se requieren para armar una pantalla plana de televisión.

- *Significado de la tarea*: Es el grado en que un trabajador siente que su trabajo es significativo debido a su efecto sobre las personas de la organización, como sus compañeros de trabajo, o ajenas a ella, como los clientes. Ejemplo: un maestro que advierte el efecto de sus esfuerzos en un estudiante bien instruido y adaptado goza de un mayor significado de la tarea que un lavaplatos que lava monótonamente los platos que van llegando a la cocina.
- *Autonomía*: Es el grado en que un puesto otorga a su titular la libertad y la discreción que necesita para organizar las diferentes tareas y decidir cómo realizarlas. Ejemplo: los vendedores que deben programar sus visitas y decidir cómo distribuir el tiempo entre sus distintos clientes tienen mayor autonomía que los obreros de una línea de montaje cuyas actividades están determinadas por la velocidad de la línea de producción.
- *Retroalimentación*: Es la medida en que la ejecución de un trabajo provee al trabajador información clara y directa sobre la calidad con que realizó ese trabajo. Ejemplo: un controlador de tráfico aéreo, cuyos errores pueden provocar un choque en el aire, recibe retroalimentación inmediata sobre su desempeño; una persona que compila estadísticas para una revista de negocios a menudo no sabe cuándo comete un error o hace un trabajo muy bueno.

Hackman y Oldham afirman que esas cinco características de los puestos inciden en la motivación de sus titulares porque afectan tres estados psicológicos cruciales (véase figura 10.2). Cuanto más sienten los empleados que su trabajo es *significativo* y que son *responsables de los resultados de su trabajo y responsables de saber cómo esos resultados repercuten en otros*, más motivador les resulta su trabajo y más propensos están a sentirse satisfechos con él y a desempeñarlo aún mejor. Es más, a los empleados que ocupan puestos sumamente motivadores se les suele pedir que aprovechen más sus habilidades y realicen más tareas, y se les otorga más responsabilidad para hacer el trabajo. Todas las características anteriores son distintivas de puestos y empleados de estructuras flexibles donde la autoridad está descentralizada y donde los empleados suelen colaborar con los demás y deben aprender nuevas habilidades para realizar la gama completa de las tareas de las que su grupo es responsable.

OA3 Describir los tipos de estructuras organizacionales que los gerentes pueden establecer y explicar por qué escogen una estructura en vez de otra.

Agrupamiento de los puestos por funciones y divisiones: diseño de la estructura organizacional

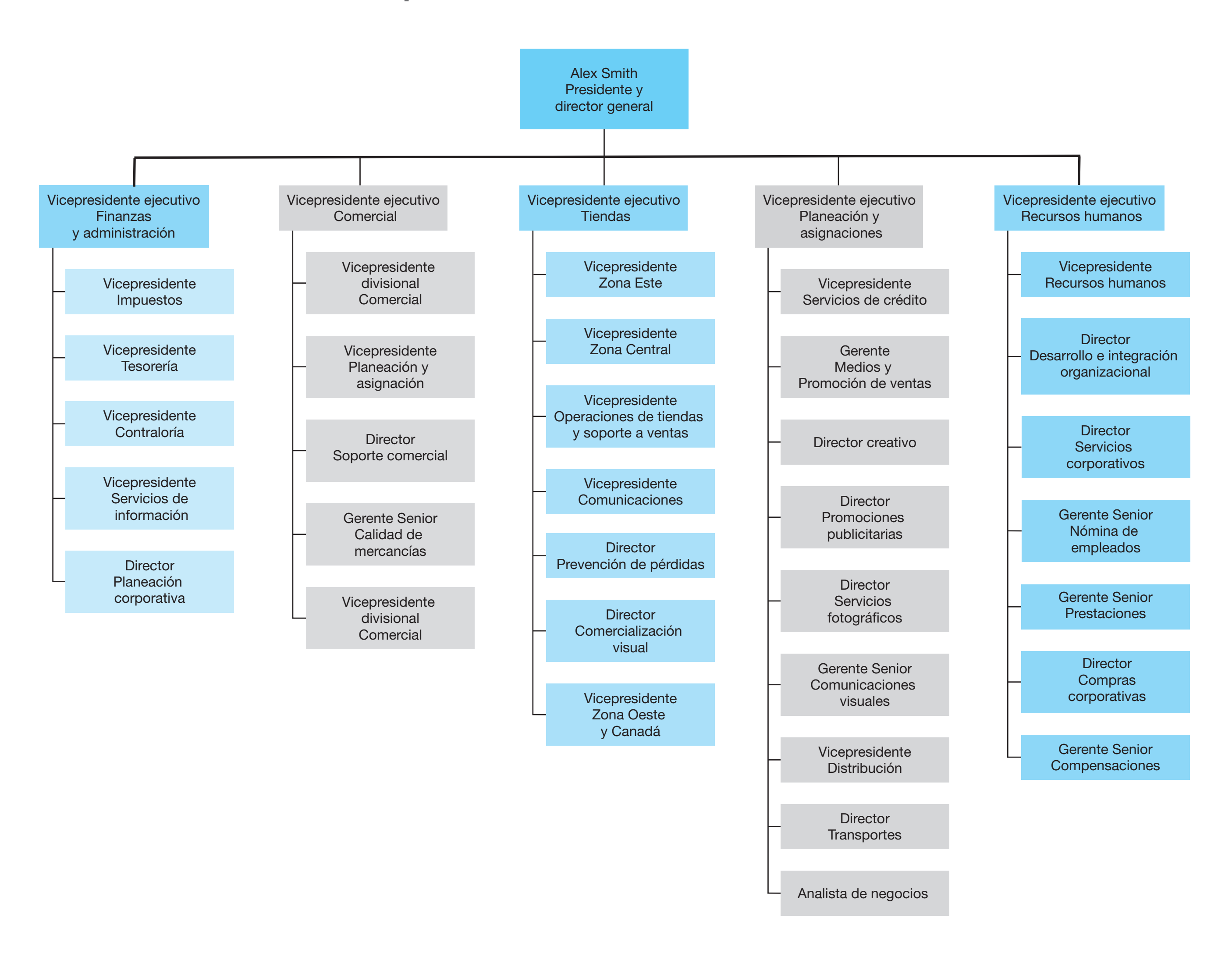
Después de haber decidido en qué puestos van a agrupar las distintas tareas, los gerentes encaran la siguiente decisión de organización: cómo agrupar los puestos para que concuerden mejor con las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología y los recursos humanos de la organización. Casi siempre, primero los gerentes se deciden a agrupar los puestos por departamentos y crean una *estructura funcional* que permita aprovechar los recursos organizacionales con la mayor eficiencia posible. Conforme crece la organización y se vuelve más difícil de controlar, los gerentes deben optar por un diseño organizacional más complejo, como una estructura divisional o una matriz o una estructura por equipos de producto. A continuación se analizan las diversas formas de diseñar una estructura organizacional. La elección y el diseño de una estructura organizacional que aumente la eficiencia y la eficacia es todo un reto para los gerentes. Como señalamos en el capítulo 7, los gerentes sólo cosechan los frutos de una estrategia bien pensada si, para implementarla, también escogen el tipo exacto de estructura que la misma necesita. La habilidad para tomar las decisiones exactas de organización a menudo es lo que distingue a los gerentes eficaces de los ineficaces y promueve una organización de alto desempeño.

Estructura funcional

estructura funcional Estructura compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios.

Una *función* es un grupo de personas que trabajan juntas y poseen habilidades similares o usan los mismos tipos de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar sus labores. Producción, ventas e investigación y desarrollo por lo regular se organizan en departamentos funcionales. Una **estructura funcional** es una estructura organizacional compuesta

Figura 10.3
Estructura funcional de Pier 1 Imports



por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios. La figura 10.3 muestra la estructura funcional que Pier 1 Imports, compañía de accesorios para el hogar, usa para ofrecer a sus clientes una diversidad de artículos provenientes de todo el mundo para satisfacer sus deseos por productos nuevos e innovadores.

Las principales funciones de Pier 1 son finanzas y administración, mercadeo o comercialización (compra de productos), tiendas (gerencia de las tiendas outlets), planeación y distribución (administración de la mercadotecnia, crédito y distribución de los productos) y recursos humanos. Cada puesto de cada función existe porque ayuda a esta última a realizar las actividades necesarias para lograr un alto desempeño organizacional. Así, en la función de planeación y distribución se encuentran todos los puestos necesarios para anunciar con eficiencia los productos de Pier 1 de modo que atraigan a los clientes (como promoción, fotografía y comunicación visual), para distribuir y llevar los productos a las tiendas.

Agrupar los puestos por función tiene varias ventajas. En primer lugar, cuando se agrupa a las personas que desempeñan trabajos similares, ellas pueden aprender observándose con lo que se especializan y mejoran su desempeño. Muchas veces, las tareas relacionadas con un puesto se relacionan con las tareas de otro, lo que fomenta la cooperación dentro de una función. En el departamento de planeación de Pier 1, por ejemplo, la persona que prepara el programa de fotografías para una campaña publicitaria colabora muy de cerca con la persona



Pier 1 organiza sus operaciones por funciones, lo que significa que sus empleados pueden aprender fácilmente unos de otros y mejorar así el servicio que brindan a sus clientes.

responsable de diseñar la disposición de las tiendas y con los expertos en comunicación visual. De ese modo, Pier 1 puede preparar una campaña de marketing sólida y enfocada, para diferenciar sus productos.

En segundo lugar, cuando agrupan a las personas que realizan trabajos similares, a los gerentes les es más fácil monitorear y evaluar su desempeño.[17] Imagine que los expertos en marketing, los expertos en compras y los expertos en bienes raíces se agruparan en una sola función y los supervisara un gerente de mercadeo o gerente comercial. Como es obvio, ese gerente carecería de la experiencia para evaluar apropiadamente a esos expertos en funciones tan diversas. En cambio, una estructura funcional permite a los trabajadores evaluar el desempeño de sus compañeros de trabajo, y si el de algunos no es bueno, entonces sus colegas con más experiencia pueden ayudarles a adquirir nuevas habilidades.

Por último, a los gerentes suele gustarles una estructura funcional porque les permite crear el conjunto de funciones que necesitan para escanear y monitorear el ambiente competitivo y obtener información sobre la forma en que cambia.[18] Y si además implementan el conjunto apropiado de funciones, entonces los gerentes están en mejor posición para desarrollar una estrategia que permita a su organización responder a su situación cambiante. Los empleados del grupo de marketing pueden especializarse en el monitoreo de nuevos desarrollos de marketing que permitan a Pier 1 estipular mejor quiénes son sus clientes meta. Por su parte, los empleados del área comercial pueden monitorear a todos los proveedores potenciales de artículos para el hogar, tanto nacionales como internacionales, para encontrar los artículos que más atraigan a los clientes de Pier 1 y también para administrar mejor su cadena global de proveedores externos.

Cuando una organización crece y, en especial, cuando cambian su entorno y su estrategia de trabajo porque empieza a producir una gama más amplia de bienes y servicios para diferentes clases de clientes, varios problemas pueden hacer que una estructura funcional resulte menos eficiente y eficaz.[19] En primer lugar, a los gerentes de las diferentes funciones puede resultarles más difícil comunicarse y coordinarse entre ellos cuando son responsables de varias clases de productos, máxime cuando la organización crece dentro y fuera de su país sede. En segundo lugar, los gerentes funcionales pueden llegar a preocuparse tanto por supervisar sus propios departamentos y ver que alcancen sus metas departamentales que pierden de vista las metas de la organización. De ser así, la eficacia organizacional mengua, porque entonces

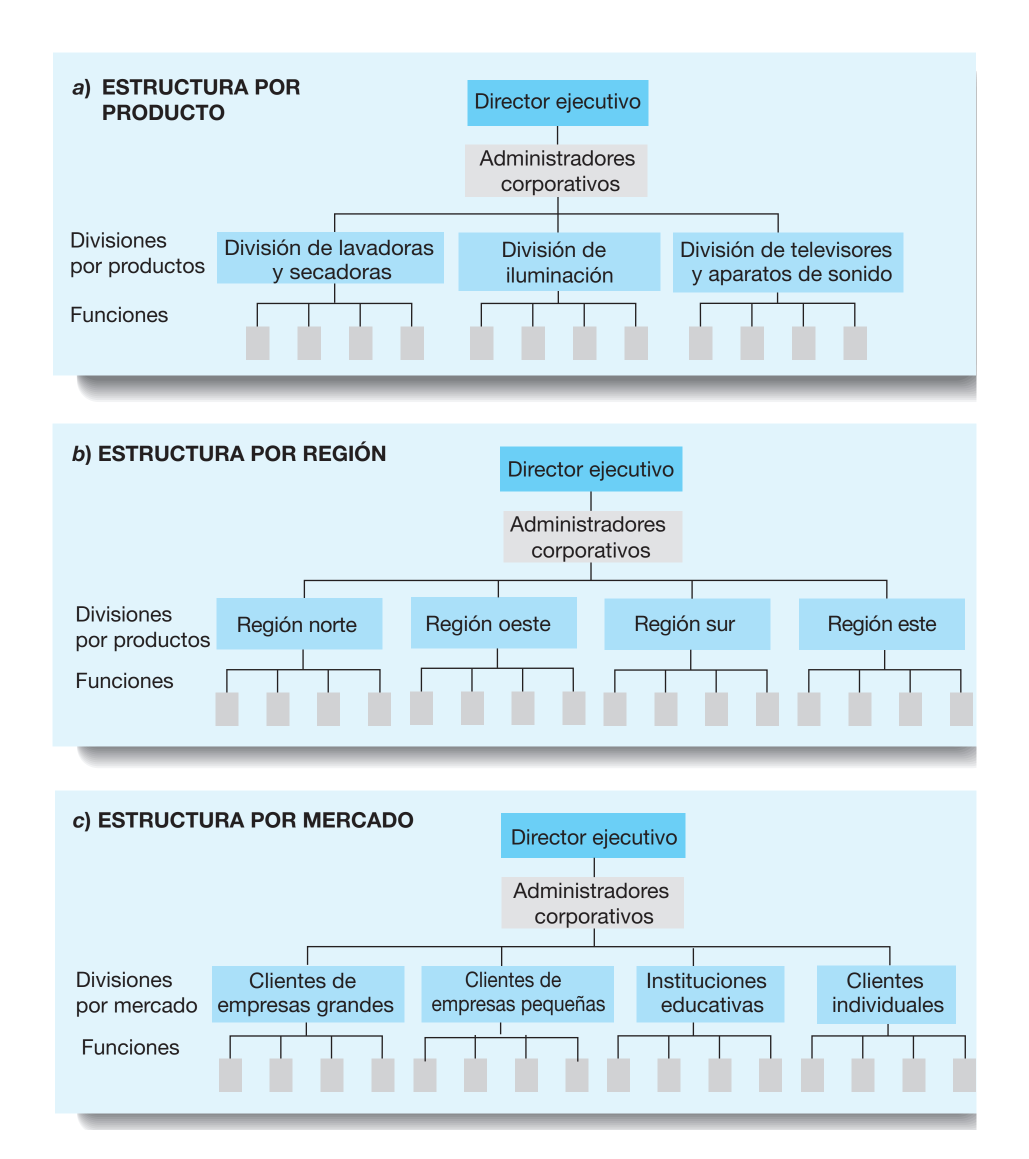
esos gerentes sólo van a ver los problemas y los asuntos que enfrenta la organización desde sus personales puntos de vista y con una perspectiva departamentales relativamente angosta.[20] Esos dos problemas pueden reducir la eficiencia y la eficacia.

Estructuras divisionales: por producto, por mercado y geográfica

estructura divisional Estructura organizacional compuesta por unidades independientes de negocios en las que se agrupan funciones que colaboran entre sí para generar un producto específico para un cliente específico.

Conforme van aumentando los problemas provocados por el crecimiento y la diversificación, los gerentes deben ponerse a buscar nuevas formas de organizar sus actividades para superar los problemas relacionados con una estructura funcional. En las organizaciones grandes, la mayoría de los gerentes prefiere una **estructura divisional** y crear una serie de unidades de negocios para producir una clase específica de producto para un tipo específico de cliente. Cada *división* es un conjunto de funciones o departamentos que colaboran entre sí para elaborar el producto. La meta que se persigue con el cambio a una estructura divisional es

Figura 10.4
Estructuras por producto, por mercado y geográfica



la de crear unidades más pequeñas y manejables dentro de la organización. Hay tres formas de estructura divisional (véase figura 10.4).[21] Cuando los gerentes organizan las divisiones de acuerdo con el *tipo de bien o servicio* que ofrecen, adoptan una estructura por producto. Cuando organizan las divisiones de acuerdo con el *área del país o del mundo* en que operan, entonces adoptan una estructura geográfica. Cuando los gerentes organizan las divisiones de acuerdo con el *tipo de cliente* en el que se enfocan, adoptan una estructura por mercado.

ESTRUCTURA POR PRODUCTO Imagine los problemas que tendrían los directivos de Pier 1 si decidieran diversificarse para producir y vender autos, comidas rápidas y seguros médicos —además de sus artículos para el hogar— y se les ocurriera recurrir a su grupo existente de gerentes funcionales para supervisar la producción de esos cuatro tipos de productos. Ninguno de esos gerentes tendría las aptitudes o habilidades necesarias para vigilar esos cuatro productos. Ningún gerente de marketing por sí solo podría, por ejemplo, comercializar autos, comidas rápidas, seguros médicos y artículos para el hogar al mismo tiempo y con eficacia. Para desempeñar con éxito una actividad funcional, los gerentes deben tener experiencia en mercados o sectores económicos específicos. En consecuencia, cuando los gerentes deciden diversificarse hacia nuevos sectores o ampliar la gama de sus productos, casi siempre recurren a una estructura por productos para organizar sus operaciones (véase figura 10.4*a*).

estructura por producto
Estructura organizacional en la que cada negocio o línea de productos es manejada por una división autosuficiente.

Cuando optan por una **estructura por producto**, los gerentes integran cada línea de producto o negocio distinto en su propia división autosuficiente y asignan a los gerentes divisionales la responsabilidad de formular una estrategia del nivel negocio apropiada que permita a la división competir con eficacia en su sector o mercado.[22] Cada división es autosuficiente porque posee un conjunto completo de todas las funciones —marketing, IyD, finanzas, etc.— que necesita para producir o proporcionar bienes y servicios de manera eficaz y eficiente. Los gerentes funcionales reportan a los gerentes divisionales y éstos a los gerentes o directores corporativos.

El agrupamiento de las funciones en divisiones enfocadas en determinados productos tiene varias ventajas para los gerentes de todos los niveles de la organización. Primero, una estructura por producto permite a los gerentes funcionales especializarse en un solo tipo de producto, por lo que adquieren experiencia y perfeccionan sus habilidades en ese campo particular. Segundo, los gerentes de cada división se vuelven expertos en su sector y eso los ayuda a elegir y aplicar una estrategia del nivel negocio para diferenciar sus productos o reducir sus costos sin dejar de satisfacer las necesidades de los clientes. Tercero, una estructura por producto libera a los gerentes corporativos de la necesidad de estar supervisando directamente las operaciones diarias de cada división; esa libertad les permite concebir la mejor estrategia del nivel corporativo para maximizar el crecimiento y la capacidad de crear valor de la organización en el futuro. Los gerentes corporativos están menos propensos a cometer errores respecto de los negocios a los cuales diversificarse o de cómo expandirse mejor al nivel internacional, porque pueden tener una visión completa de toda la organización.[23] Los gerentes corporativos también tienen propensión a evaluar mejor el desempeño de los gerentes divisionales y pueden intervenir y emprender medidas correctivas en caso necesario.



Cuando Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham se fusionaron, los directivos resolvieron el problema de cómo coordinar las actividades de miles de científicos investigadores organizándolos en divisiones por productos enfocadas en grupos de enfermedades.

El nivel jerárquico adicional, el nivel gerencial divisional, puede mejorar el uso de los recursos organizacionales. Además, una estructura por producto acerca a los gerentes divisionales a sus clientes y les permite responder rápida y apropiadamente al entorno de trabajo cambiante. Una compañía que hace poco adoptó con gran éxito una nueva estructura por producto para organizar mejor sus actividades es GlaxoSmithKline. La necesidad de descubrir nuevas medicinas de receta que impulsen su rentabilidad es una batalla incesante para los laboratorios farmacéuticos. En la década de 2000, muchos de esos laboratorios se fusionaron con el propósito de aumentar la productividad de sus actividades de investigación y GlaxoSmithKline, uno de ellos, se creó mediante la fusión de Glaxo Wellcome y de SmithKline Beecham.[24] Antes de su fusión, esos dos laboratorios sufrían una fuerte caída en el número de nuevas medicinas de receta que sus científicos

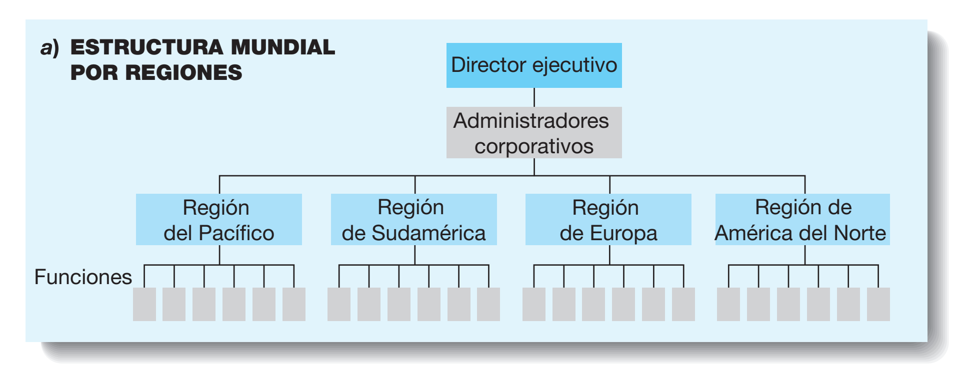
conseguían descubrir. El dilema que enfrentaron los directivos de la nueva compañía fue el de cómo aprovechar y combinar mejor el talento de los científicos e investigadores de las dos compañías anteriores para permitirles innovar con rapidez nuevas medicinas rentables.

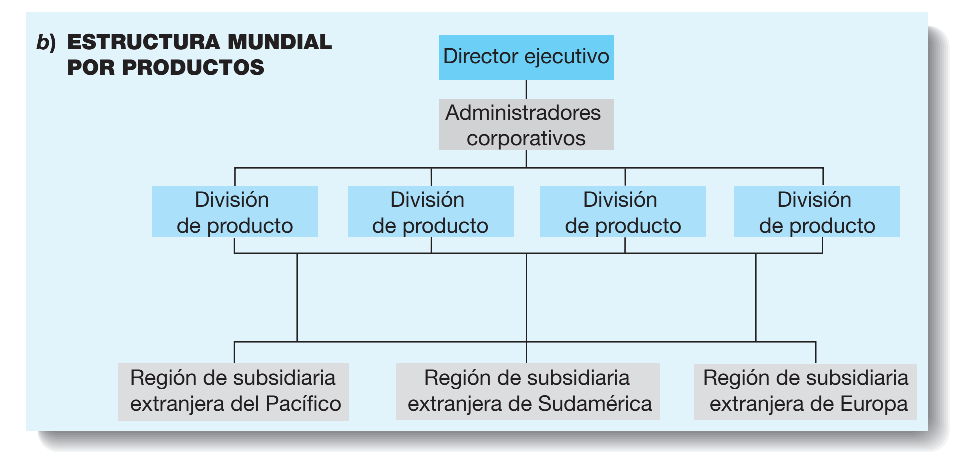
Los directivos sabían que al término de la fusión iban a surgir enormes problemas relacionados con la coordinación de las actividades de miles de científicos investigadores que trabajaban en cientos de programas de investigación de diferentes tipos de medicinas. Como conocían los problemas relacionados con un tamaño grande, los directivos decidieron agrupar a los investigadores en ocho divisiones por producto más pequeñas que les permitieran enfocarse en grupos particulares de enfermedades, como las cardiacas o las infecciones virales. A los integrantes de cada división así formada se les dijo que se les recompensaría con base en el número de nuevas medicinas de receta que lograran descubrir y en la rapidez con que pudieran llevarlas al mercado. Al día de hoy, la nueva estructura por productos de GlaxoSmithKline ha dado buenos resultados. Para 2008 se había más que duplicado la productividad de la actividad de investigación desde la reorganización, y hoy un número récord de nuevas medicinas está sometido a pruebas clínicas.[25]

ESTRUCTURA GEOGRÁFICA Cuando las organizaciones se expanden rápidamente dentro y fuera de su país sede, las estructuras funcionales pueden crearles problemas peculiares porque a los gerentes de las oficinas centrales puede serles cada vez más difícil atender los problemas y los asuntos que surgen en cada región del país o área del mundo. De ser así, con frecuencia optan por una **estructura geográfica** conforme a la cual las divisiones se dividen por zonas geográficas (véase figura 10.4*b*). Para cumplir la misión corporativa de ofrecer un servicio de mensajería de un día para otro, Fred Smith, director general de FedEx, eligió una estructura geográfica y dividió sus operaciones creando una división en cada región. Los grandes minoristas como Macy's, Neiman Marcus y Brooks Brothers también tienen una estructura geográfica. Como las necesidades de los clientes finales varían de una región a otra

estructura geográfica Estructura organizacional en la que cada región de un país o zona del mundo es atendida por una división autosuficiente.

Figura 10.5
Estructuras geográfica global y por producto global





—por ejemplo, tablas de surf en California o cazadoras largas en la región central de Estados Unidos—, una estructura geográfica brinda a los gerentes regionales de ventas al menudeo la flexibilidad que necesitan para elegir la gama de productos que mejor satisfaga las necesidades de los compradores regionales.

Cuando adoptan una *estructura geográfica global*, como la que se muestra en la figura 10.5*a*, los gerentes crean divisiones diferentes en cada una de las regiones del mundo donde opera la organización; y es más probable que lo hagan así en caso de que apliquen una estrategia multinacional, porque las necesidades de los clientes varían mucho entre países o regiones del mundo. Por ejemplo, si ciertos productos que llaman la atención de los clientes estadounidenses no se venden en Europa, la cuenca del Pacífico o Sudamérica, entonces los gerentes deben adaptarlos para que satisfagan las necesidades de esas otras regiones del mundo; una estructura geográfica global con divisiones globales les permite lograr esto.

En contraste, en la medida en que los clientes del extranjero estén dispuestos a comprar las mismas clases de productos o ligeras variantes de éstos, es más probable que los gerentes adopten una estrategia global. De ser así, lo más probable es que se decidan por una *estructura por producto global*, en la cual cada división de productos, no los gerentes de un país o regionales, asumen la responsabilidad de decidir dónde fabricar sus productos y cómo comercializarlos en países de todo el mundo (véase figura 10.5*b*). Los gerentes de las divisiones de productos administran sus propias cadenas de valor mundiales y deciden dónde establecer subsidiarias foráneas para distribuir y vender sus productos a clientes de otros países. Como señalamos al inicio de este capítulo, la estrategia de una organización es un determinante principal de su estructura, tanto nacional como internacional, y la forma en que Nokia aplica una estructura geográfica global para organizar sus operaciones en todo el mundo se explica en la siguiente sección, “Administración globalizada”.



Administración globalizada

La estructura geográfica de Nokia la ayuda a conquistar el mundo

En el capítulo 8 analizamos la forma en que Nokia se ha adueñado del primer lugar global en la venta de teléfonos celulares, delante de Motorola, debido a su estrategia de adaptar sus teléfonos a las necesidades de los usuarios locales y de ensamblarlos en fábricas ubicadas en países pertenecientes a la región del mundo donde vayan a venderse esos teléfonos. La función más importante de Nokia es la de diseño e ingeniería, punta de lanza de sus labores globales de desarrollo de nuevos productos. Y para permitir que esta función, y la propia compañía, tengan el desempeño más eficaz, Nokia adoptó una estructura global para organizar sus actividades de diseño.

Nokia fue el primer fabricante de teléfonos celulares en reconocer que las necesidades de los clientes difieren marcadamente en los diferentes países del mundo. En los países occidentales, por ejemplo, el estilo del teléfono es fundamental, al igual que su capacidad para ofrecer a sus usuarios servicios como correo electrónico y descarga de videos, razón de la enorme popularidad del iPhone de Apple, que Nokia pretende imitar lo más pronto que pueda. En India, los usuarios también valoran el estilo y adquieren un teléfono celular como símbolo de prestigio, por lo que se muestran dispuestos a pagar un sobreprecio por ello. Pero en China los usuarios quieren gangas: el teléfono debe tener el precio exacto para que los clientes compren la versión del nivel de entrada o se les debe convencer para que gasten más a cambio de características más sofisticadas. ¿Cómo logró Nokia descubrir cuánto diferían las necesidades de los clientes de diferentes países?

Sus altos directivos decidieron que los ingenieros de su enorme estudio central de diseño de Finlandia debían encargarse de la función básica de investigación y desarrollo de los teléfonos celulares, así como del monitoreo de las cambiantes fuerzas tecnológicas mundiales, de la cambiante demanda de los clientes por servicios como descarga de videos, pantallas táctiles, colores, etc. Asimismo, para estar cerca de los clientes de los diferentes países, los directivos decidieron

abrir nueve estudios geográficos de diseño en diferentes regiones y países del mundo, como India y China, donde Nokia espera generar su mayor volumen de ingresos por ventas. Los ingenieros de esos estudios geográficos, ayudados por expertos en marketing, determinan las preferencias más importantes de los clientes de cada país específico.[26] La naturaleza de esas preferencias entonces se transmite al estudio central de diseño de Nokia en Finlandia, donde la incorporan a los conocimientos que ya poseen sobre las cambiantes preferencias globales por un servicio más rápido de Internet, pantallas táctiles y demás. El resultado es una gama de teléfonos que tienen mucho en común, pero que también están altamente adaptados a las necesidades de diferentes regiones y países. Así, por ejemplo, en 2008 Nokia produjo ocho versiones diferentes de un nuevo teléfono celular de muy bajo precio para satisfacer mejor las necesidades de los clientes globales. Una versión de ese teléfono está dirigida específicamente a los países en desarrollo más pobres donde es común que varios miembros de una familia —y hasta de un pueblo— compartan un mismo teléfono.[27] Nokia fabricó esa versión especialmente resistente y le integró varios directorios telefónicos separados de modo que, por ejemplo, cada miembro de una familia tenga su propio directorio.[28]



Nokia mantiene en Finlandia su estudio central de diseño, el de esta foto, donde sus diseñadores reciben las ideas generadas por sus nueve centros regionales de diseño esparcidos por el mundo y las usan para adaptar mejor sus teléfonos a las necesidades de los clientes mundiales.

De ese modo, tanto en diseño como producción Nokia adoptó una estructura divisional global para impulsar sus esfuerzos por mantenerse a la cabeza del fieramente competido mercado global de teléfonos celulares, y hasta ahora su éxito lo confirma el creciente volumen de sus ingresos provenientes de las ventas globales.

ESTRUCTURA POR MERCADO A veces la cuestión apremiante que enfrentan los gerentes es la de agrupar las funciones con base en el tipo de cliente que adquiere el producto para poder adaptar sus propios productos a las demandas específicas de cada cliente. Por ejemplo, un fabricante de computadoras personales como Dell cuenta con varios tipos de clientes, como negocios grandes (que pueden requerir de varias redes de PC enlazadas a una gran computadora central), compañías pequeñas (que pueden requerir de unas cuantas PC conectadas en red), escuelas y universidades (que pueden necesitar miles de PC independientes para sus estudiantes) y usuarios particulares (que pueden desear una PC con multimedia de alta calidad para correr los videojuegos más recientes).

estructura por mercado Estructura organizacional en la cual cada tipo de cliente es atendido por una división autosuficiente; también se llama *estructura por cliente*.

Para satisfacer las necesidades de clientes diversos, una compañía puede adoptar una **estructura por mercado** que agrupa las divisiones de acuerdo con los tipos específicos de clientes que atienden (véase figura 10.4*c*). Una estructura por mercados permite a los gerentes responder a las necesidades de sus clientes y les permite ser flexibles al tomar decisiones en respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes. Dell, por ejemplo, pasó de una estructura funcional a una estructura por mercado cuando creó cuatro divisiones de mercado, cada una asignada a responder a un tipo determinado de cliente: corporaciones, negocios pequeños, usuarios de computadoras caseras y dependencias gubernamentales y estatales. Su nueva estructura le rindió resultados espectaculares, puesto que sus ventas se dispararon durante la década de 1990.

Estructura matricial y por equipos de productos

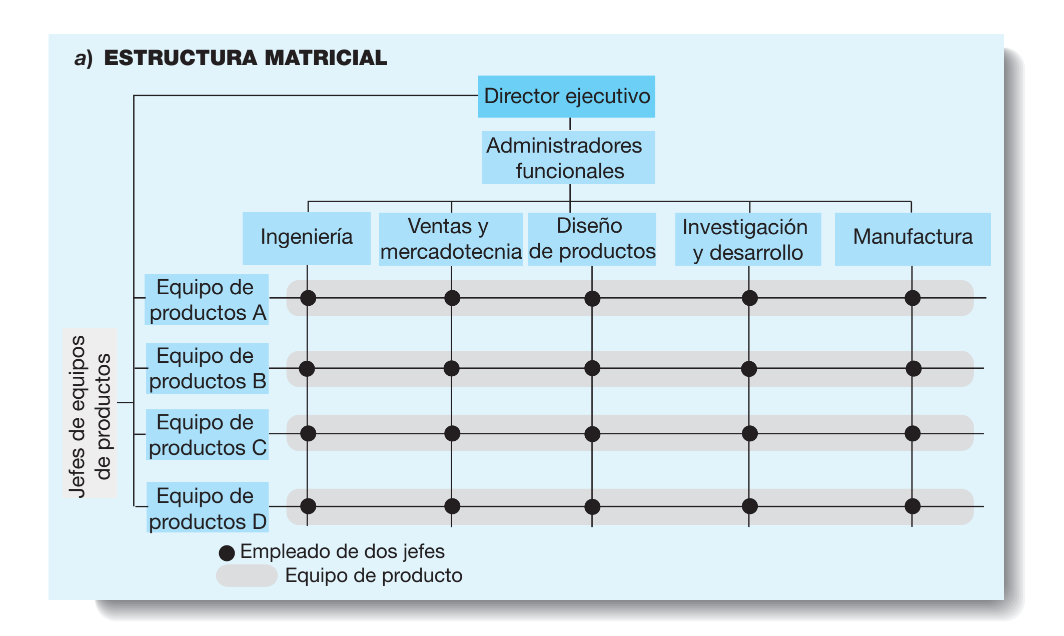
La aplicación de una estructura divisional por producto, por mercado o geográfica permite a los gerentes responder de manera más rápida y flexible al conjunto de circunstancias que afrontan. Sin embargo, cuando las necesidades de los clientes o la tecnología de la información cambian rápidamente y el entorno es muy incierto, incluso una estructura divisional

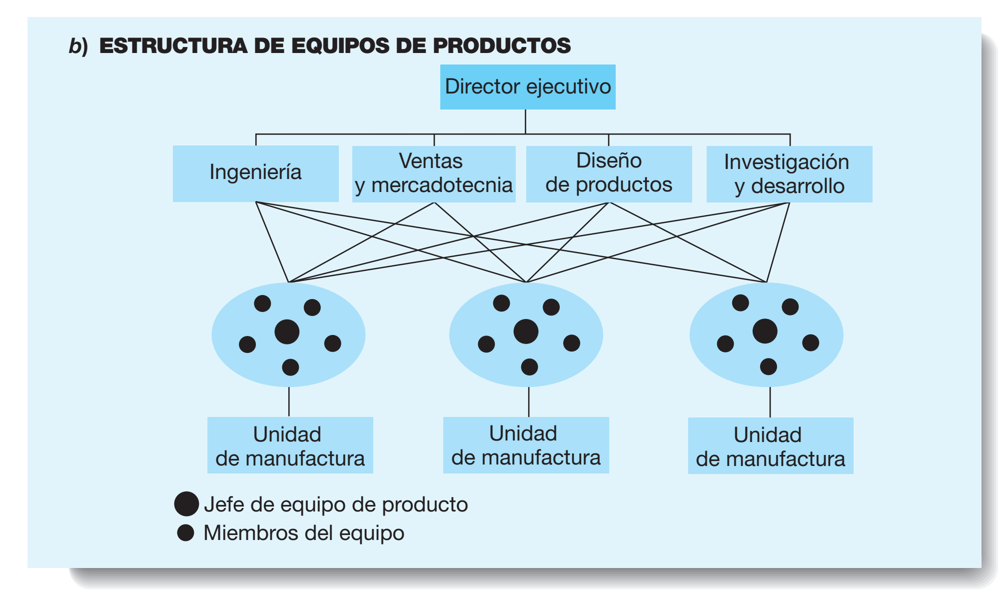
puede no brindar a los gerentes la flexibilidad suficiente para responder oportunamente al entorno. De ser así, para poder operar con eficacia los gerentes deben diseñar la estructura organizacional más flexible disponible: una estructura matricial o una estructura por equipos de productos (véase figura 10.5).

estructura matricial Estructura organizacional que agrupa simultáneamente a las personas y los recursos por función y por producto.

ESTRUCTURA MATRICIAL En una **estructura matricial**, los gerentes agrupan a las personas y los recursos de dos maneras a la vez: por función y por producto.[29] Los empleados se agrupan por *funciones* para permitirles aprender unos de otros y se vuelvan más hábiles y productivos. Pero los empleados también se agrupan en *equipos de productos* en los cuales los miembros de diferentes funciones colaboran para desarrollar un producto específico. El resultado es una red compleja de relaciones de dependencia entre equipos de productos y funciones que hace que la estructura matricial sea muy flexible (véase figura 10.6*a*). Cada integrante de

Figura 10.6
Estructura matricial y por equipos de productos





un equipo de producto depende de dos jefes: 1) el jefe funcional, que asigna los individuos a un equipo y evalúa su desempeño desde la perspectiva funcional, y 2) el jefe del equipo de producto, que evalúa su desempeño en el equipo. Por ello, los miembros de un equipo se conocen como *empleados con dos jefes*. Los empleados funcionales asignados a un equipo de producto cambian con el tiempo conforme cambian las habilidades específicas que requiere el equipo. Por ejemplo, al iniciarse el proceso de desarrollo de un producto, ingenieros y especialistas en IyD se asignan a un equipo de producto porque sus conocimientos se requieren para desarrollar un producto nuevo. Pero cuando ya se cuenta con un diseño provisional, entonces al equipo se le asignan expertos en mercadotecnia para que evalúen cómo van a responder los clientes a ese producto nuevo. Personal de producción se une al equipo cuando llega el momento de encontrar la manera más eficiente de fabricar el producto. Conforme van cumpliendo sus labores específicas, los miembros del equipo se marchan y son reasignados a nuevos equipos. De esa manera la estructura matricial aprovecha al máximo los recursos humanos.

Para conservar la flexibilidad de la estructura matricial, se faculta a los equipos de productos y se responsabiliza a sus miembros de tomar la mayor parte de las decisiones importantes relacionadas con el desarrollo del producto.[30] El gerente del equipo de producto actúa como facilitador, controla los recursos económicos y cuida que el proyecto cumpla sus fechas límite y no exceda su presupuesto. Los gerentes funcionales tratan de que el producto sea el mejor posible para maximizar su atractivo diferenciado.

Las compañías de alta tecnología que operan en entornos donde el desarrollo de nuevos productos se da cada mes o cada año llevan mucho tiempo aplicando con éxito estructuras matriciales, amén de que la necesidad de innovar rápidamente es crucial para su supervivencia. La flexibilidad que otorga una estructura matricial permite a los gerentes mantenerse al ritmo de un entorno cambiante y cada vez más complejo.[31]

estructura por equipos de productos Estructura organizacional en la cual los empleados se asignan permanentemente a un equipo multifuncional y sólo dependen del gerente del equipo de producto o de uno de sus subordinados directos.

equipo multifuncional Grupo de gerentes procedentes de diversos departamentos para realizar tareas organizacionales.

ESTRUCTURA POR EQUIPOS DE PRODUCTOS A los gerentes y los empleados siempre les ha sido difícil tratar con la dualidad de las relaciones de dependencia que conforma el núcleo de una estructura matricial. Muchas veces, el jefe funcional y el jefe de producto dan órdenes conflictivas a los miembros del equipo, por lo que éstos no saben a qué jefe obedecer primero. Además, el jefe funcional y el jefe del equipo pueden tener conflictos entre ellos para decidir precisamente cuál de ellos está a cargo de qué miembros del equipo y durante cuánto tiempo. Para evitar tales problemas, los gerentes han ideado una forma de organizar a las personas y los recursos que también permite a la organización ser flexible y facilita el funcionamiento de su estructura: una estructura por equipos de productos.

La **estructura por equipos de productos** difiere de una estructura matricial en dos puntos: 1) elimina la dualidad de las relaciones de dependencia y los empleados con dos jefes, y 2) los empleados funcionales se asignan permanentemente a un equipo multifuncional facultado para llevar al mercado un producto nuevo o rediseñado. Un **equipo multifuncional** es un grupo de gerentes procedentes de diversos departamentos que se reúnen para realizar tareas organizacionales. Cuando los gerentes se agrupan en equipos multifuncionales, los límites artificiales entre sus departamentos desaparecen y el enfoque estrecho en las metas departamentales es sustituido por un interés común en trabajar juntos para alcanzar metas organizacionales. Los resultados de tales cambios han sido asombrosos: Chrysler puede lanzar un nuevo modelo de auto en sólo dos años, en vez de cinco; Black & Decker puede crear productos nuevos en meses, no en años; y Hallmark Cards puede responder a las demandas cambiantes de los clientes por determinados tipos de tarjetas en cuestión de semanas y no de meses.



Un comité analiza el trabajo de un artista durante una reunión de Hallmark en Kansas City. En Hallmark, equipos multifuncionales como éste pueden responder con prontitud a las demandas cambiantes de los clientes.

Los miembros de un equipo multifuncional sólo dependen del gerente del equipo de producto o de uno de sus subordinados directos. Los jefes funcionales sólo tienen una relación informal de asesoramiento con los miembros de los equipos de productos: el papel de los gerentes funcionales sólo consiste en aconsejar y auxiliar a los miembros de los equipos, compartir conocimientos entre los equipos e informarles acerca de los nuevos desarrollos tecnológicos que pudieran ayudar a mejorar el desempeño de cada equipo (véase figura 10.6*b*).[32]

Cada vez más, las organizaciones hacen de los equipos multifuncionales facultados una parte esencial de su arquitectura organizacional que les ayuda a ganar una ventaja competitiva en entornos organizacionales sumamente dinámicos. Por ejemplo, Newell Rubbermaid, el conocido fabricante de más de cinco mil productos para el hogar, adoptó una estructura por equipos de productos porque sus gerentes querían acelerar el índice de innovación de productos. Los gerentes crearon 20 equipos multifuncionales integrados por cinco a siete personas de marketing, producción, IyD, finanzas y otras funciones.[33] Cada equipo centra sus energías en una línea particular de productos, como jardinería, baño o cocina. Estos equipos desarrollan más de 365 productos nuevos al año.

Estructura híbrida

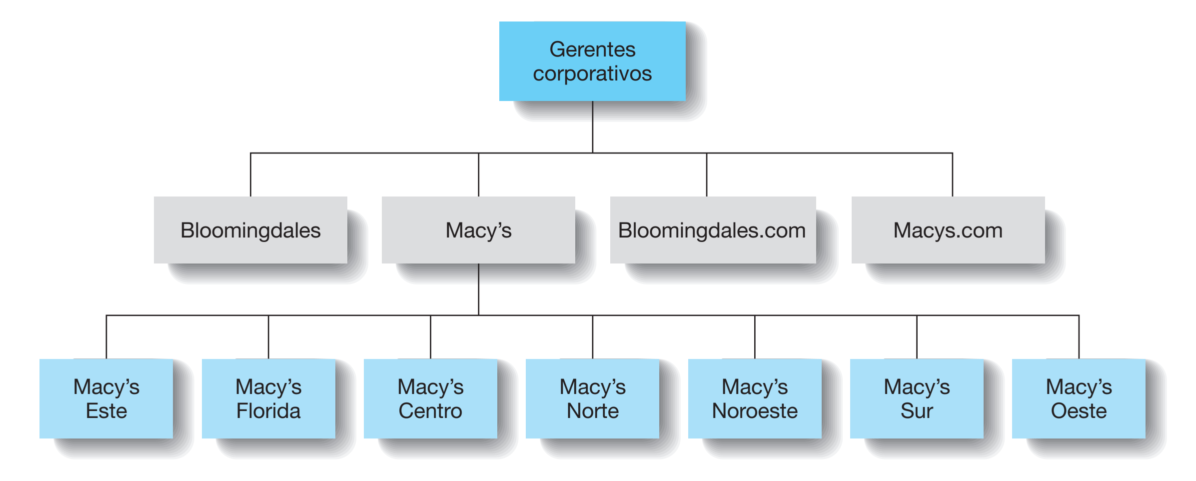
estructura híbrida Estructura de una gran organización que tiene muchas divisiones y usa simultáneamente muchas estructuras organizacionales diferentes.

Una organización grande que cuenta con muchas divisiones y usa muchas estructuras diferentes simultáneamente tiene una **estructura híbrida**. Casi todas las organizaciones grandes poseen estructuras divididas por productos y crean divisiones autosuficientes; luego, los gerentes de cada división eligen la estructura, la estrategia y demás elementos que mejor satisfagan las necesidades de su entorno. Es así que una división puede optar por operar con una estructura funcional, otra con una estructura geográfica y una más con una estructura por equipos de productos, ya sea por la naturaleza de sus productos, o por el deseo de responder mejor a las necesidades de los clientes. Macy's, la compañía de tiendas departamentales más grande de Estados Unidos, utiliza una estructura híbrida basada en agrupaciones por clientes y por geografía.

Como se muestra en la figura 10.7, en 2008 Macy's organizó sus cuatro principales divisiones de comercialización —sus cadenas de tiendas Bloomingdales y Macy's, y sus tiendas virtuales Bloomingdales.com y Macys.com— como divisiones independientes de una estructura dividida por productos. Debajo de ese nivel jerárquico organizacional existe otro nivel estructural porque su principal cadena de tiendas, Macy's, opera con una estructura geográfica que agrupa las tiendas por regiones. Macy's, por ejemplo, cuenta con divisiones regionales diferentes que atienden sus más de 800 tiendas. Cada oficina regional es responsable de coordinar las necesidades del mercado de las tiendas de su región y de responder a las necesidades de los clientes regionales. La oficina regional manda toda su información a la sede divisional, donde las funciones centralizadas de comercialización toman las decisiones para todas las tiendas.

Así, la estructura organizacional puede compararse con las capas de una cebolla. La capa externa constituye el marco organizacional general —casi siempre una estructura dividida por productos o mercados—, y cada capa interna es la estructura que cada división elige para sí en respuesta a las contingencias que enfrenta, como una estructura geográfica o por equipos de productos. La capacidad de disgregar una organización grande en unidades o divisiones más pequeñas facilita mucho a los gerentes cambiar de estructura en caso de ser necesario, por ejemplo, cuando un cambio tecnológico o un aumento de la competencia en el entorno requieren cambiar de una estructura funcional a una por equipos de productos.

Figura 10.7
Estructura híbrida de Macy's



Coordinación de las funciones y las divisiones

Cuanto más compleja es la estructura que una compañía adopta para agrupar sus actividades, mayores son los problemas de *vinculación y coordinación* entre sus distintas funciones y divisiones. La coordinación se vuelve un problema porque cada función o división adopta una orientación diferente hacia los demás grupos, la cual afecta la forma en que interactúa con ellos. Cada función o división acaba viendo los problemas que enfrenta la compañía desde su perspectiva particular, por ejemplo, puede asumir opiniones diferentes respecto de las metas, los problemas y los asuntos de primer orden que enfrenta la compañía.

En el nivel funcional, por lo general la función de producción posee una visión a muy corto plazo: su meta principal es la de mantener los costos bajo control y sacar a tiempo los productos por la puerta de la fábrica. En cambio, la función de desarrollo del producto tiene una visión a largo plazo debido a que el desarrollo de un producto nuevo es un proceso relativamente lento, además de que considera que un producto de alta calidad tiene más importancia que un costo bajo. Esos puntos de vista diferentes pueden hacer que los gerentes de producción y de desarrollo del producto se muestren reacios a colaborar y a coordinar sus actividades para cumplir las metas de la compañía. En el nivel divisional, en una compañía con una estructura por productos los empleados pueden acabar más preocupados por lograr que los productos de *su* división sean un éxito, que por la rentabilidad de toda la compañía. Pueden rechazar, o simplemente no ver, la necesidad de cooperar y de compartir información o conocimientos con las demás divisiones.

El problema de vincular y coordinar las actividades de las diversas funciones y divisiones se torna más y más grave conforme aumenta el número de funciones y divisiones. Vamos a analizar primero la forma en que los gerentes diseñan la jerarquía de la autoridad para coordinar las funciones y las divisiones a fin de que trabajen juntas con eficacia. Después nos enfocaremos en la integración y examinaremos los diferentes mecanismos integradores que los gerentes pueden usar para coordinar las funciones y las divisiones.

Asignación de la autoridad

Conforme crecen las organizaciones y producen una gama más amplia de bienes y servicios, el tamaño y el número de sus funciones y divisiones aumenta. Para coordinar las actividades de personas, funciones y divisiones y permitirles que colaboren eficazmente entre ellas, los gerentes deben estipular una clara jerarquía de autoridad.[34] La **autoridad** es el poder conferido a un gerente para que tome decisiones y aproveche los recursos para alcanzar las metas organizacionales, en virtud de su posición en la organización. La **jerarquía de autoridad** es la *cadena de mando* de una organización, es decir, la autoridad relativa que cada gerente posee, desde el director general en la cima, bajando por gerentes intermedios y de primera línea, hasta los empleados no gerenciales que fabrican personalmente los bienes o prestan los servicios. Cada gerente, en cada peldaño de la jerarquía, supervisa a uno o más subordinados. El término **tramo del control** se refiere al número de subordinados que dependen directamente de un gerente.

autoridad Poder que permite hacer responsables de sus actos a las personas y de que tomen decisiones relacionadas con el uso de los recursos organizacionales.

jerarquía de autoridad Cadena de mando de una organización que especifica la autoridad relativa de cada gerente.

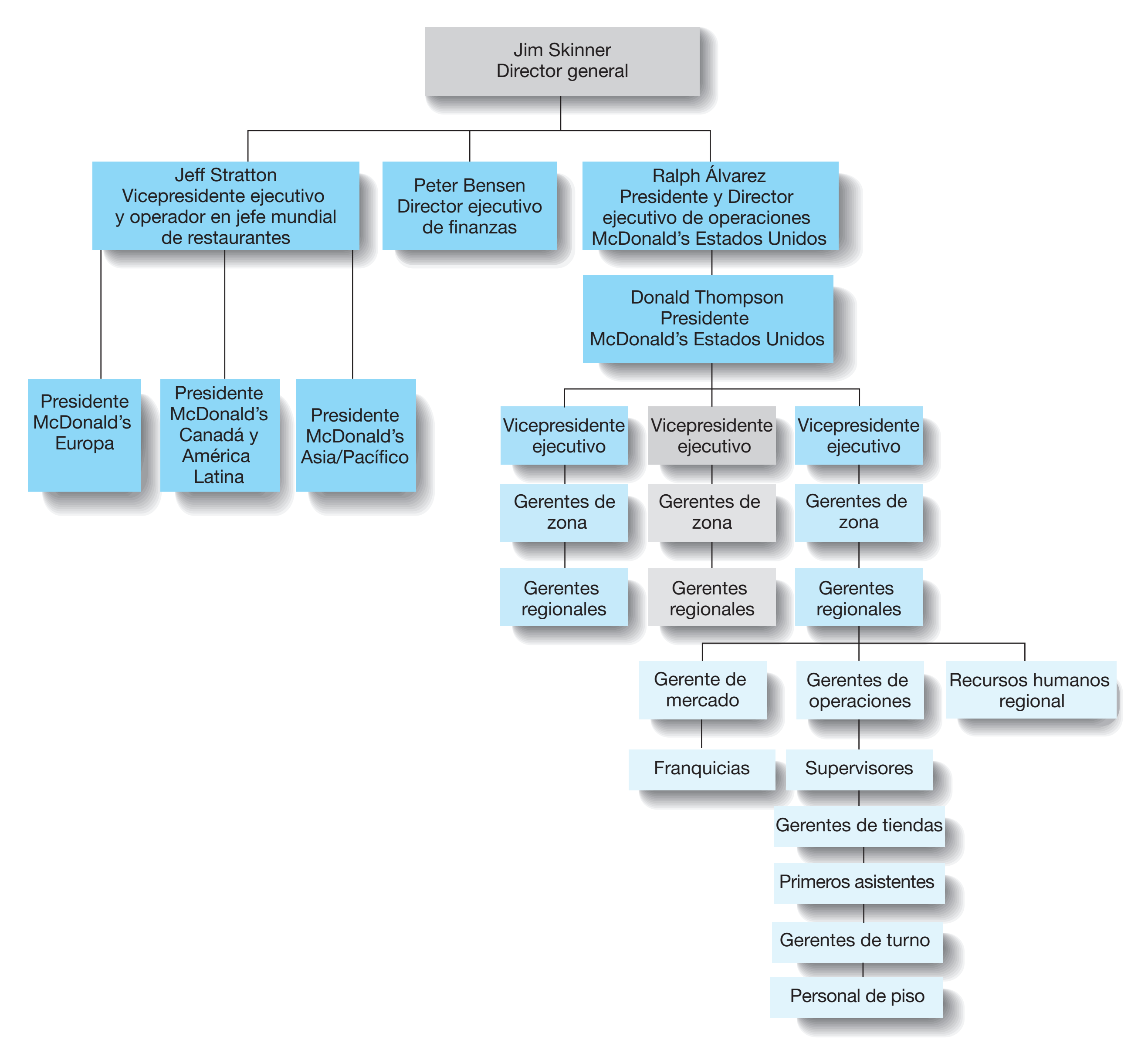
tramo del control Número de subordinados que dependen directamente de un gerente.

gerente de línea Individuo de la línea directa o la cadena de mando que tiene autoridad formal sobre personas y recursos de niveles inferiores.

gerente de staff o de soporte Individuo responsable de administrar una función especializada, como finanzas o marketing.

La figura 10.8 es un organigrama simplificado de la jerarquía de autoridad y del tramo del control de los gerentes de McDonald's en 2008. En la cima de la jerarquía está Jim Skinner, director ejecutivo y vicepresidente del consejo de administración de McDonald's desde 2004.[35] Skinner es el gerente que tiene la responsabilidad última del desempeño de McDonald's, y él posee la autoridad de decidir cómo usar los recursos organizacionales en beneficio de los grupos de interés de McDonald's.[36] Ralph Álvarez es el siguiente en la línea; él es presidente y director ejecutivo de operaciones, responsable de supervisar las operaciones de todos los restaurantes de McDonald's en Estados Unidos. Stratton reporta directamente a Skinner, al igual que el director ejecutivo de finanzas Peter Bensen. A diferencia de los demás gerentes, Bensen no es un **gerente de línea**, alguien de la línea directa o cadena de mando con autoridad formal sobre personal y recursos. Más bien, Bensen es un **gerente de staff o de soporte**, responsable de una de las funciones especializadas de McDonald's. El director ejecutivo de operaciones mundiales, Jeff Stratton, es responsable de supervisar todos los aspectos funcionales de las operaciones de McDonald's en el extranjero, las cuales están encabezadas por los presidentes de las distintas regiones del mundo: Europa; Canadá y América Latina; Asia/Pacífico, Oriente Medio y África. En especial, cabe mencionar a Donald Thompson, presidente de operaciones McDonald's Estados Unidos y que depende de Álvarez.

Figura 10.8
Jerarquía de autoridad y tramo de control de McDonald's Corporation



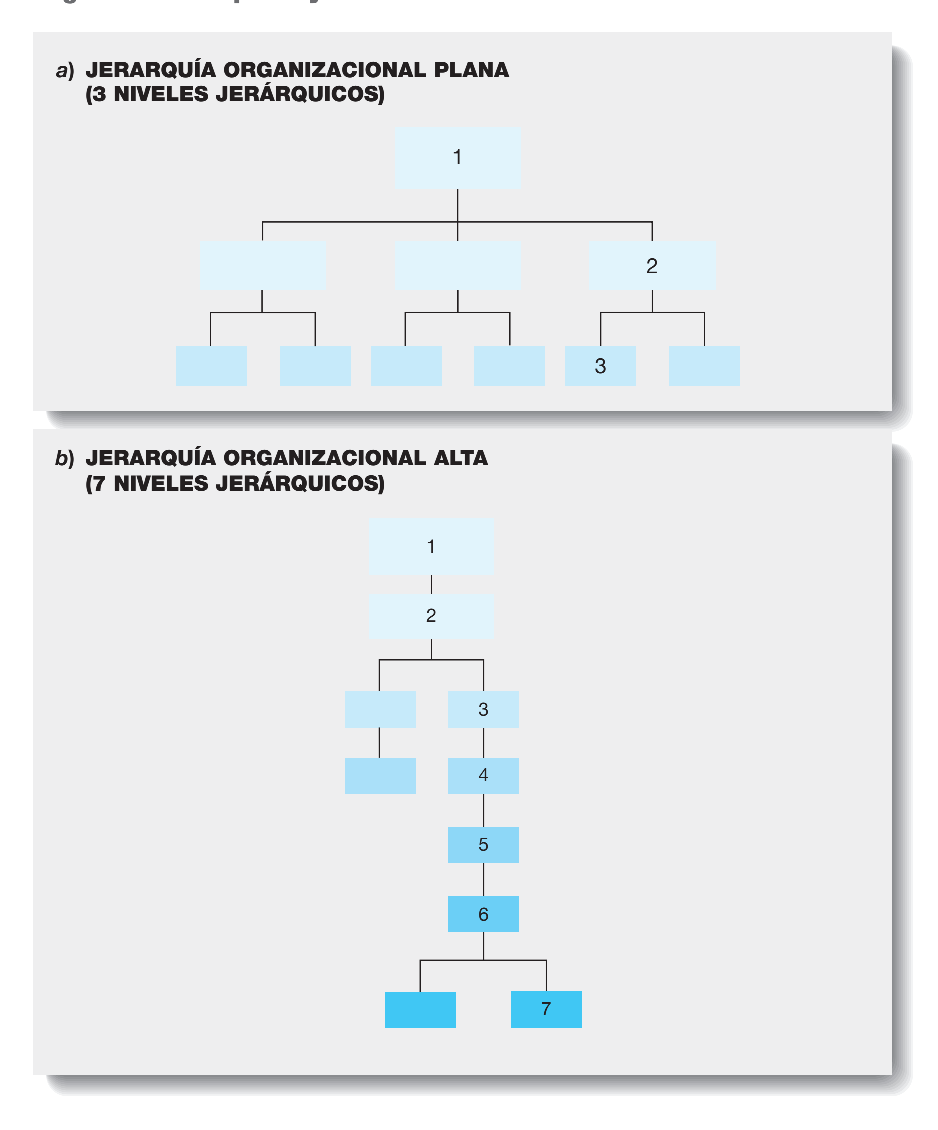
Los gerentes de cada nivel jerárquico delegan en los gerentes del siguiente nivel inferior la autoridad que necesitan para tomar decisiones relacionadas con el uso de los recursos organizacionales. Al aceptar esa autoridad, esos gerentes del siguiente nivel se hacen responsables de sus decisiones y de la calidad de las mismas. Los gerentes que toman decisiones apropiadas suelen ser promovidos, y las organizaciones motivan a aquellos de sus gerentes que muestran tener potencial para ser promovidos y recibir mayores responsabilidades dentro de la cadena de mando.

Debajo de Thompson están los demás niveles o capas principales de la cadena de mando estadounidense de McDonald's: los vicepresidentes ejecutivos de sus regiones Oeste, Central y Este, los gerentes de zona, los gerentes regionales y los supervisores. Una jerarquía también es evidente en cada restaurante de McDonald's. En la cima está el gerente del restaurante y debajo de él están el primer ayudante, los gerentes de turno y el personal de piso. Los directivos de McDonald's decidieron que esa jerarquía de autoridad es la que mejor permite a la compañía aplicar su estrategia del nivel negocio, consistente en proporcionar comidas rápidas a precios razonables.

ORGANIZACIONES ALTAS Y PLANAS Cuando una organización crece en tamaño (normalmente medido por el número de sus gerentes y empleados), su jerarquía de autoridad suele alargarse, por lo que su estructura organizacional se vuelve más alta. Una organización *alta* tiene muchos niveles de autoridad en relación con su tamaño; una organización *plana* tiene menos niveles en relación con su tamaño (véase figura 10.9).[37] Cuando una jerarquía se vuelve más alta, pueden surgir problemas que hagan que la estructura de la organización sea menos flexible y que las respuestas de los gerentes a los cambios del entorno organizacional sean más lentas.

Cuando una organización tiene muchos niveles jerárquicos también suelen surgir problemas de comunicación. Las decisiones y las órdenes de los directores tardan mucho tiempo en llegar a los gerentes de los niveles inferiores, y también puede pasar mucho tiempo antes de que los directores sepan si sus decisiones lograron su propósito. Al sentirse desconectados, los directores pueden querer comprobar que los gerentes de los niveles inferiores están acatando sus órdenes y pedirles que les envíen confirmaciones por escrito. Los gerentes intermedios, que saben que se les van a pedir cuentas precisas de sus acciones, empiezan a dedicar demasiado tiempo al proceso de tomar decisiones para mejorar sus oportunidades de que sean acertadas. Incluso pueden tratar de eludir esa responsabilidad haciendo que los altos directivos decidan las medidas a tomar.

Figura 10.9
Organizaciones plana y alta



Otro problema de comunicación que puede surgir es la distorsión de las órdenes y los mensajes que se transmiten hacia abajo y hacia arriba de la jerarquía, lo que hace que los gerentes de los diversos niveles interpreten de manera diferente lo que ocurre. La distorsión de las órdenes y los mensajes puede ser accidental y ocurrir porque los diferentes gerentes los interpretan desde sus perspectivas funcionales limitadas. O las distorsiones pueden ser intencionales y darse porque los gerentes de los niveles más bajos deciden interpretar la información de una manera que convenga a sus propósitos personales.

Otro problema de las jerarquías altas es que suelen señalar que una organización tiene muchos gerentes, y los gerentes son caros. Los salarios, las prestaciones, las oficinas y las secretarias de los gerentes son un gasto enorme para las organizaciones. Las grandes compañías como IBM y General Motors pagan a sus gerentes miles de millones de dólares al año. Al inicio de la década de 2000, cientos de miles de gerentes intermedios fueron despedidos cuando quebraron muchas compañías punto-com y las compañías de alta tecnología se pusieron a reducir sus costos reestructurándose y disminuyendo sus fuerzas de trabajo. En 2008, ante la amenaza de un desplome de la economía, cientos de compañías también empezaron a anunciar despidos masivos para disminuir sus costos de operación y poder dar un mejor uso a sus recursos en el futuro.

CADENA DE MANDO MÍNIMA Para cuidarse de los problemas que surgen cuando una organización se vuelve demasiado alta y tiene demasiados gerentes, los directivos deben confirmar que estén utilizando un número apropiado de gerentes intermedios y de primera línea, y si pueden rediseñar su arquitectura organizacional para reducir esa cifra. Los directivos pudieran muy bien aplicar un principio básico de organización —el principio de la cadena de mando mínima— que estipula que los altos directivos siempre deben edificar una jerarquía con el menor número de niveles de autoridad necesarios para usar los recursos de la organización con eficiencia y eficacia.

Los gerentes eficaces revisan continuamente sus jerarquías para descubrir si pueden reducir el número de sus niveles, por ejemplo, eliminando un nivel y asignando las responsabilidades de los gerentes de ese nivel a los gerentes del nivel inmediato superior y facultando a los empleados del nivel inmediato inferior. Una gerente que nunca cesa de facultar a sus empleados y de mantener una jerarquía plana es Colleen C. Barrett, la segunda al mando en Southwest Airlines.[38] Barrett es la mujer que ocupa el cargo más elevado en el sector de la aviación comercial. En Southwest, todos la conocen porque se la pasa recalcando el mensaje de la compañía de que los empleados deben saber que están en libertad de superar las funciones que tienen asignadas con el fin de prestar un mejor servicio a los clientes. Su mensaje medular destaca que Southwest valora y confía en sus empleados, que tienen el poder de asumir responsabilidades. A los empleados de Southwest se les insta a no acudir a sus superiores en busca de instrucciones, sino a que busquen por sí mismos formas de hacer mejor el trabajo. Es así como Southwest mantiene un mínimo de gerentes intermedios. La necesidad de facultar a los empleados no cesa de aumentar conforme las compañías luchan en contra de sus competidores extranjeros de costo bajo buscando nuevas formas de reducir sus costos, como lo destaca la siguiente sección, "Administración globalizada".



Administración globalizada

Cómo emplear equipos facultados y autónomos

A principios de la década de 2000, en Estados Unidos, más de 5 millones de puestos fabriles se perdieron a manos de fábricas con costos bajos del extranjero. Y si bien algunas compañías industriales estadounidenses grandes ya se dieron por vencidas, otras compañías, como Plexus Corp., fabricante de artículos electrónicos con sede en Neenah, Wisconsin, encontraron formas de organizarse que les permiten sobrevivir y prosperar en un mundo con bajos costos de producción. ¿Cómo lo logró Plexus? Creando equipos de trabajo facultados.



Estos dos empleados —que monitorean el proceso de la línea de producción de un circuito impreso— ilustran el facultamiento multifuncional. En caso de surgir un problema, ellos están autorizados y capacitados para realizar los cambios que permitan mantener la línea de producción a toda su capacidad.

A finales de la década de 1990, Plexus recibió una señal de advertencia cuando un número creciente de sus clientes empezó a subcontratar la producción de componentes electrónicos y hasta de productos completos con fabricantes del extranjero. Las compañías estadounidenses no pueden igualar la eficiencia de los fabricantes del extranjero en la producción de altos volúmenes de un solo producto, como millones de un solo circuito impreso utilizado en las computadoras portátiles. Por ello, los directivos de Plexus decidieron enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de una tecnología de producción llamada "bajos-altos" que les permitiera producir con eficiencia bajos volúmenes de muchos tipos de productos.

Los directivos de Plexus integraron un equipo para diseñar una estructura organizacional basada en crear cuatro "fábricas enfocadas" en las cuales el control de las decisiones de producción se delegara en los trabajadores, quienes son los que realizan todas las operaciones de fabricación de un producto. Los gerentes impartieron a los obreros una capacitación múltiple con el propósito de habilitarlos para que pudieran realizar cualquiera de las operaciones de "su" fábrica. Mediante esa metodología, cuando el trabajo se rezaga en cualquier punto de la línea de producción de cierto producto, un trabajador de un punto posterior de ese mismo proceso puede acudir en ayuda de su compañero para resolver el problema surgido en esa etapa anterior.[39]



Retos y oportunidades en Pymes

Además, los directivos organizaron a los trabajadores en equipos autónomos, facultados para tomar todas las decisiones necesarias para hacer un producto determinado en una de las cuatro fábricas. Dado que cada producto es diferente, esos equipos deben tomar las decisiones con mucha rapidez para poder ensamblar los productos sin que se afecte su costo. La habilidad de los equipos para tomar decisiones rápidas y responder a contingencias inesperadas es vital en una línea de producción donde el tiempo es dinero, dado que cada minuto que una línea de producción no se mueve, cientos o miles de dólares se suman a los costos de producción. Asimismo, una segunda razón para facultar a los equipos es que, mientras se realizan los ajustes necesarios para cambiar de un producto a otro, la línea no produce nada, por lo que es crucial que el tiempo de esos ajustes se mantenga al mínimo. En Plexus, al permitir que los equipos experimenten y al brindarles asesoría, los directivos lograron que los tiempos de los ajustes se redujeran de horas a escasos 30 minutos, por lo que las líneas se mantienen productivas 80% de su tiempo.[40] Esa flexibilidad increíble, debida a la forma en que los empleados están organizados, es la razón por la cual Plexus es tan eficiente y puede competir contra fabricantes de costos bajos del extranjero.

descentralizar la autoridad Otorgar a gerentes de niveles inferiores y a empleados generales el derecho de tomar decisiones importantes sobre la forma de usar los recursos organizacionales.

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD Otra forma en que los gerentes pueden mantener una jerarquía organizacional plana es **descentralizando la autoridad**, es decir, otorgando a los gerentes de los niveles inferiores y a los empleados generales el derecho de tomar decisiones importantes sobre la forma de usar los recursos organizacionales.[41] Si los gerentes de los niveles superiores otorgan a los empleados de los niveles inferiores la responsabilidad de tomar decisiones importantes y sólo *administran por excepción*, entonces los problemas de comunicación lenta y distorsionada que señalamos antes se mantienen en un mínimo. Además, se requiere un menor número de gerentes porque su función ya no consiste en tomar decisiones, sino en fungir como asesores y facilitadores, y ayudar a los demás empleados a que tomen mejores decisiones. Asimismo, cuando la autoridad para tomar decisiones se delega hasta la parte más baja de la organización y cerca de los clientes, los empleados están en mejor posición para reconocer y responder a sus necesidades.

La descentralización de la autoridad permite a una organización y a sus empleados actuar de un modo flexible aunque la organización crezca y se vuelva más alta. Por eso a los gerentes les conviene tanto empoderar a sus empleados, formar equipos autónomos y equipos multifuncionales, e incluso adoptar una estructura por equipos de productos. Esas innovaciones de diseño ayudan a que la arquitectura organizacional se mantenga flexible y receptiva a los entornos de las tareas complejas y generales, a las tecnologías y a las estrategias complejas.

Aun cuando más y más organizaciones están tomando medidas para descentralizar la autoridad, *demasiada* descentralización presenta varias desventajas. Si a las divisiones, funciones o a los equipos se les otorga demasiada autoridad para tomar decisiones, pueden decidir ir en pos de sus propias metas a expensas de las metas organizacionales. Por ejemplo, los gerentes de diseño de ingeniería o de IyD pueden concentrarse a tal punto en hacer el mejor producto posible que se olvidan que va a ser un producto tan caro que pocas personas van a poder o querer comprarlo. Asimismo, demasiada descentralización puede generar una falta de comunicación entre funciones y divisiones, lo que impide que se materialicen las sinergias surgidas de la cooperación y se resiente el desempeño organizacional.

Los altos directivos deben buscar el equilibrio entre centralización y descentralización de la autoridad que más convenga ante las cuatro principales contingencias que enfrenta una organización (véase figura 10.1). Si los gerentes actúan en un entorno estable, aplican una tecnología bien sabida y elaboran productos básicos (como cereales, sopas enlatadas, libros o televisores), nada los fuerza a descentralizar la autoridad, y los altos directivos pueden conservar el control de muchas decisiones organizacionales.[42] En cambio, en los entornos inseguros y cambiantes, donde compañías de alta tecnología elaboran productos de vanguardia, a menudo los directores deben facultar a sus empleados y permitir que los equipos tomen decisiones estratégicas importantes para que la organización se mantenga al ritmo de los cambios que ocurren a su alrededor. Cualquiera que sea su entorno, la compañía que deje de controlar el equilibrio entre centralización y descentralización encontrará que su desempeño empieza a menguar, como lo da a entender el ejemplo de Avon de la siguiente sección, "Perfil del gerente".



Perfil del gerente

Avon requiere de una nueva estructura de sus instalaciones

Después de una década de crecimiento rentable al mando de su directora general, Andrea Jung, de pronto, a mediados de la década de 2000, Avon empezó a experimentar una caída en sus ventas mundiales, tanto en los mercados en desarrollo de Europa Central, Rusia y China, fuente principal de sus ventas crecientes, como en Estados Unidos y México. El precio de las acciones de Avon se derrumbó en 2006, y esos cambios trastornaron a Jung; como directora general, por primera vez enfrentaba la necesidad de tener que encontrar estrategias para resolver sus problemas, y no nuevas formas que agregar a su éxito.[43]

Después de varios meses de viajar por el mundo entrevistándose con los gerentes de sus divisiones internacionales, ella llegó a una conclusión sorprendente: la rápida expansión mundial de Avon había otorgado demasiada autonomía a esos gerentes. Habían adquirido tanta autoridad para controlar las operaciones de sus respectivos países y regiones del mundo que habían tomado decisiones que sólo beneficiaban a sus divisiones, y esas decisiones habían afectado el desempeño de la compañía en su conjunto. Los gerentes de Avon en cada país, desde Polonia hasta México, dirigían sus propias fábricas, tomaban decisiones sobre el desarrollo de sus propios productos y formulaban sus propias campañas publicitarias. Y a menudo tomaban esas decisiones con muy malos conocimientos de marketing y con una escasa preocupación por sus costos de operación, porque su meta era la de aumentar las ventas lo más rápido posible. Además, cuando a los gerentes de los niveles jerárquicos inferiores de una organización se les delega demasiada autoridad, a menudo reclutan a más y más gerentes para que los ayuden a edificar sus "imperios" nacionales. En el caso de Avon, el resultado fue que su jerarquía organizacional global explotó: ¡en sólo una década creció de 7 a 15 niveles gerenciales a medida que decenas de miles de gerentes nuevos eran contratados en todo el mundo![44] Y como las utilidades de Avon aumentaban con rapidez, Jung y su equipo de alta dirección no le prestaron la debida atención a la forma en que la estructura organizacional de Avon estaba siendo cada vez más alta, de la misma forma en que se estaba haciendo cada vez más ancha, conforme ingresaba a más y más países para ampliar sus ventas de cosméticos.

En 2006, Jung despertó de esa pesadilla: debía enfrentar la necesidad de despedir a miles de gerentes y reestructurar la jerarquía organizacional para disminuir los costos sin afectar la renta-

bilidad. En tal sentido, puso en marcha un programa para derogar la autoridad que tenían los gerentes nacionales de Avon y transferirla a los gerentes de las sedes regionales y corporativas con objeto de optimizar la toma de decisiones y reducir costos. Eliminó siete niveles gerenciales y se deshizo de 25% de los gerentes de sus 114 mercados del mundo. Luego, por medio de equipos de gerentes expertos de la sede corporativa, se puso a realizar un análisis detallado de todas las actividades funcionales de Avon, país por país, para descubrir por qué sus costos habían aumentado tan rápido y qué podía hacerse para volver a tenerlos bajo control. La duplicación de las labores de marketing en países de todo el mundo era una de las fuentes de esos altos costos. En México, un equipo descubrió que el afán de los gerentes de ese país por ampliar sus imperios los había llevado a desarrollar la increíble cantidad de ¡13 000 productos diferentes! Eso no sólo había provocado que los costos de desarrollo del producto se dispararan, sino que había dado lugar a importantes problemas de marketing. ¿Cómo podían las representantes mexicanas de ventas de Avon aprenderse las diferencias entre esos 13 000 productos y después encontrar una forma sencilla para hablar de ellas a sus clientas?

En la nueva estructura de Avon, la atención se puso en centralizar el desarrollo de todo producto nuevo importante. Avon desarrolla más de 1 000 productos nuevos cada año, pero en el futuro, y aunque se seguirán aprovechando las sugerencias de los gerentes nacionales para adaptar los productos a las necesidades propias de sus países en términos de fragancias, el empaque y pronto las actividades de IyD se realizarán en Estados Unidos. De manera similar, en el futuro la meta va a ser la de desarrollar campañas de marketing dirigidas a la usuaria "global" promedio, pero que podrán adaptarse fácilmente a un país o región del mundo, por ejemplo, cambiando el idioma o la nacionalidad de las modelos que se utilicen para comercializar el producto. Otras iniciativas van a consistir en aumentar el gasto en marketing global, el cual no se mantuvo al ritmo de la rápida expansión global de Avon, así como en impulsar la contratación de más representantes Avon en las naciones en desarrollo para atraer a más clientas. En los dos últimos años, Avon reclutó 399 000 nuevas representantes ¡únicamente en China![45]



Andrea Jung, de Avon, enfrentó retos significativos en 2006, cuando la compañía descubrió los problemas que le estaba generando su estructura sumamente descentralizada. Los cambios de Jung implican que los gerentes regionales seguirán supervisando a sus representantes, pero que el poder de desarrollar productos nuevos ha retornado a una sede corporativa más esbelta y más alerta.

Ahora los gerentes de cada país son responsables de administrar ese ejército de representantes Avon y de asegurarse que todo el dinero de marketing se dirija a los canales apropiados para que tenga el mayor impacto posible. Sin embargo, ya no tienen autoridad para desarrollar productos nuevos importantes o edificar nuevas instalaciones de producción... o contratar más gerentes sin la debida autorización de los gerentes regionales o corporativos. El equilibrio del control ha cambiado; Jung y todos sus gerentes ahora están fijamente enfocados en tomar decisiones operativas que beneficien a toda la compañía y no sólo al país donde se venden sus cosméticos.

Mecanismos de integración y coordinación

OA4 Explicar por qué los gerentes deben coordinar los puestos, las funciones y las divisiones basándose en la jerarquía de autoridad y los mecanismos de integración.

Mucha es la coordinación que se da a todo lo largo de la jerarquía de autoridad. No obstante, varios problemas tienen que ver con el establecimiento de contactos entre los gerentes de funciones o divisiones diferentes. Como lo señalamos antes, los gerentes de funciones y divisiones diferentes pueden tener puntos de vista propios sobre lo que debe hacerse para alcanzar las metas organizacionales. Pero si los gerentes tienen la misma autoridad (como suele suceder con los gerentes funcionales), entonces el único gerente que puede decirles qué hacer es el gerente general, quien tiene la autoridad suprema para resolver los conflictos. No obstante, la necesidad de resolver conflictos rutinarios es una pérdida de tiempo para la alta dirección y entorpece la toma de decisiones estratégicas; de hecho, una señal de una estructura con un mal desempeño es el número de problemas que ascienden por la jerarquía para ser resueltos por los altos directivos.

Para mejorar la comunicación y la coordinación entre funciones o divisiones y prevenir que surjan esos problemas, los altos directivos incorporan varios **mecanismos de integración**

Figura 10.10

Tipos y ejemplos de mecanismos integradores

SIMPLE

Contacto directo El gerente de marketing y el gerente investigación y desarrollo se reúnen para generar ideas para productos nuevos.

Papeles de enlace El asistente del gerente y el jefe del equipo de proyectos identifican las mejores sugerencias para desarrollarlas.

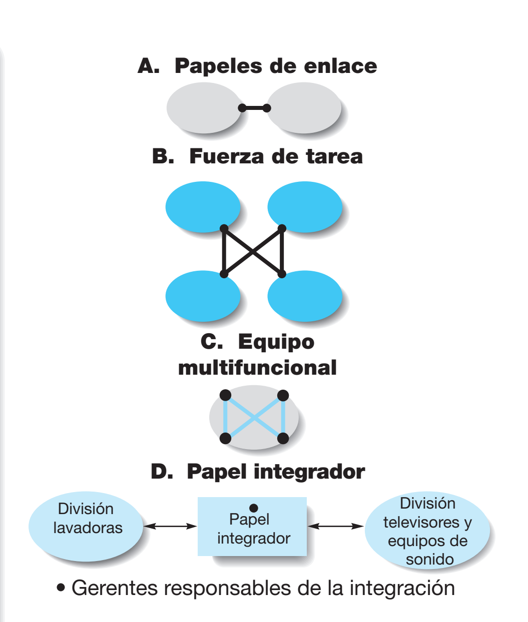
Fuerzas de tarea Representantes de marketing, investigación y desarrollo y producción se reúnen para analizar el lanzamiento de un producto nuevo.

Equipos multifuncionales Un equipo multifuncional compuesto por todas las funciones se integra para administrar un producto para su lanzamiento al mercado.

Papeles y departamentos integradores Gerentes de alto nivel proporcionan información relevante sobre otros equipos y otras divisiones a los miembros de los equipos.

Estructura matricial La alta gerencia decide adoptar una estructura matricial para desarrollar simultáneamente varios productos nuevos.

COMPLEJO



mecanismos de integración Herramientas de organización que los gerentes pueden usar para aumentar la comunicación y la coordinación entre funciones y divisiones.

a su arquitectura organizacional. Cuanto mayor es la complejidad de la estructura de una organización, mayor es la necesidad de coordinación entre las personas, las funciones y las divisiones para lograr que dicha estructura funcione de manera eficaz y eficiente.[46] Por ello, cuando los gerentes adoptan una estructura divisional, matricial o por equipos de productos, deben recurrir a complejos mecanismos de integración para alcanzar las metas organizacionales. Varios son los mecanismos de integración de que disponen los gerentes para mejorar la comunicación y la coordinación.[47] La figura 10.10 enumera esos mecanismos, además de señalar a los individuos o grupos que pudieran usarlos.

PAPELES DE ENLACE Los gerentes pueden mejorar la coordinación entre funciones y divisiones, si asignan papeles de enlace. Cuando el volumen de contactos entre dos funciones aumenta, una forma de mejorar la coordinación entre ellas consiste en asignar a un gerente de cada función o división la responsabilidad de coordinarse con el otro. Esos gerentes se reúnen a diario, cada semana o cada mes, según lo requieran. En la figura 10.10 se muestra un papel de enlace; el punto pequeño representa a la persona de una función responsable de coordinarse con la otra función. Coordinar es parte del trabajo de tiempo completo del enlace, y por lo regular se establece una relación informal entre las personas involucradas, lo que suaviza mucho las tensiones entre las funciones. Es más, los papeles de enlace son un medio para transmitir información por toda la compañía, lo cual es importante en grandes organizaciones cuyos empleados quizá no conozcan a alguien ajeno a su función o división inmediata.

fuerza de tarea Comité de gerentes de varias funciones o divisiones que se reúnen para resolver un problema específico mutuo; también se conoce como comité *ad hoc*.

FUERZAS DE TAREA Cuando más de dos funciones o divisiones comparten muchos problemas comunes, el contacto directo y los papeles de enlace pueden no brindar suficiente coordinación. De ser así, un mecanismo de integración más complejo, una **fuerza de tarea**, puede ser apropiado (véase figura 10.10). Un gerente de cada función o división pertinente es asignado a una fuerza de tarea que se reúne para resolver un problema concreto mutuo; sus miembros son responsables de rendir cuentas a sus departamentos sobre los problemas abordados y las soluciones recomendadas. A las fuerzas de tarea a menudo se les llama *comités ad hoc* porque son temporales, pueden reunirse periódicamente o pocas veces. Cuando el problema o el asunto se resuelve, la fuerza de tarea ya no es necesaria y sus miembros regresan a sus funciones normales en sus departamentos o se asigna a otras fuerzas de tarea. Por lo regular, los integrantes de una fuerza de tarea también realizan muchas de sus labores normales mientras actúan en una fuerza de tarea.

EQUIPOS MULTIFUNCIONALES En muchos casos, los problemas que aborda una fuerza de tarea son recurrentes, como la necesidad de desarrollar productos nuevos o encontrar nuevas clases de clientes. Para atender con eficacia los problemas recurrentes, los gerentes apelan cada vez más a mecanismos de integración permanentes, como los equipos multifuncionales. Un ejemplo de equipo multifuncional es un comité de desarrollo de un producto nuevo que es responsable de escogerlo, diseñarlo, fabricarlo y comercializarlo. Por supuesto, esa actividad requiere de mucha integración entre funciones para que los productos nuevos se lancen con éxito, y eso se logra usando un mecanismo de integración complejo, por ejemplo, un equipo multifuncional. Como señalamos antes, con una estructura por equipos de productos, las personas y los recursos se agrupan en equipos multifuncionales permanentes para acelerar el lanzamiento de los productos al mercado. Esos equipos asumen la responsabilidad a largo plazo de todos los aspectos relacionados con el desarrollo y la fabricación del producto.

INTEGRADORES Un integrador es una persona cuya única función consiste en aumentar la coordinación y la integración entre funciones o divisiones para conseguir mejoras en el desempeño debidas a las sinergias. Por lo general, los gerentes que se desempeñan como integradores son altos ejecutivos experimentados que pueden discurrir cómo usar los recursos de las funciones o divisiones para obtener nuevas sinergias. Un estudio reveló que DuPont, esa enorme compañía química, había instituido 160 roles de integradores para fomentar la coordinación entre diferentes divisiones de la compañía y mejorar el desempeño corporativo.[48] Cuanto más compleja es una organización y mayor es el número de sus divisiones, más importancia adquieren los integradores.

En resumen, para que una organización mantenga un alto nivel de respuesta ante los cambios en sus tareas y sus entornos generales, conforme crece y se torna más compleja, sus directivos deben aumentar la coordinación entre sus funciones y divisiones empleando complejos mecanismos integradores. Los gerentes deben decidirse por la mejor manera de organizar sus estructuras, es decir, por aquella estructura que les permita hacer el mejor uso de los recursos organizacionales.

Cultura organizacional

El segundo tema principal del diseño organizacional es el de crear, desarrollar y mantener una cultura en la organización. Como lo señalamos en el capítulo 3, la *cultura organizacional* es el conjunto compartido de creencias, expectativas, valores y normas que influyen en la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre ellos y cooperan para alcanzar las metas organizacionales. La cultura influye en las conductas y las actitudes laborales de los individuos y los grupos de una organización porque sus miembros adoptan los valores, las normas y las reglas de conducta esperadas que todos comparten. Los empleados *hacen suyos* los valores y las normas de la organización, y después dejan que esos valores y esas normas rijan sus decisiones y sus acciones.[49]

La cultura de una organización es resultado de sus valores y normas fundamentales y rectores. Los *valores* de una compañía son los patrones compartidos que sus miembros emplean para juzgar si han ayudado a la compañía a lograr su misión y alcanzar sus metas. Los valores que puede adoptar una compañía son cualquiera de los patrones siguientes: excelencia, estabilidad, previsibilidad, rentabilidad, economía, creatividad, moralidad y utilidad. Las *normas* de una compañía especifican o prescriben las creencias, las actitudes y las conductas compartidas que sus miembros deben observar y acatar. Las normas son reglas informales pero poderosas sobre la forma en que los empleados deben comportarse y conducirse en una compañía, si quieren ser aceptados y ayudarla a alcanzar sus metas. Las normas pueden ser tan imperativas como las reglas formales escritas que aparecen en el manual de una compañía. Las compañías pueden alentar a los trabajadores a adoptar normas como las de esforzarse, respetar las tradiciones y la autoridad, y ser atentos con los demás; ser conservadores, precavidos y buenos "compañeros de equipo"; ser creativos y valientes, y correr riesgos; ser honestos y frugales, y mantener altas normas personales de conducta. Las normas también pueden prescribir ciertas conductas muy precisas, como la de mantener ordenado el escritorio, hacer limpieza al final del día, acatar su turno para llevar galletas e incluso ir vestido con jeans y camiseta los viernes.

Idealmente, las normas de una compañía la ayudan a cumplir sus valores. Por ejemplo, una nueva compañía de computadoras cuya cultura se base en valores de excelencia e innovación

podría tratar de alcanzar esa elevada meta instando a sus trabajadores a que adopten normas como ser creativo, correr riesgos y esforzarse ahora y esperar recompensas más tarde (esta combinación de valores y normas da lugar a una cultura *emprendedora* en una compañía). Por otra parte, un banco o una compañía de seguros que tienen valores de estabilidad y previsibilidad pueden recalcar normas de precaución y obediencia a la autoridad (el resultado de adoptar esos valores y esas normas sería una cultura *estable* y *conservadora* en una compañía).

Con el tiempo, los miembros de una compañía aprenden unos de otros cómo percibir e interpretar diversos eventos que ocurren en el entorno laboral y responder a ellos en formas que reflejen los valores y las normas directrices de la compañía. Por ello es tan importante la cultura organizacional: cuando un fuerte y cohesivo conjunto de valores y normas organizacionales está en vigor, los empleados se enfocan en pensar en aquello que más conviene a la organización a largo plazo: todas sus decisiones y acciones se orientan a ayudar a la organización a tener un buen desempeño. Por ejemplo, un profesor dedica tiempo personal después de clases a asesorar y aconsejar a sus alumnos; un científico de IyD trabaja 80 horas a la semana, por las noches y los fines de semana para acelerar un proyecto retrasado; un vendedor de piso de un gran almacén corre detrás de un cliente que olvidó su tarjeta de crédito en la caja registradora. Un ejemplo interesante acerca del fundador de una compañía que creó una cultura sólida al enfocarse en valores y normas es Sam Walton, cuyo perfil aparece a continuación en “Perfil del gerente”.



Perfil del gerente

Sam Walton y la cultura de Wal-Mart

Wal-Mart, con sede en Bentonville, Arkansas, es la organización de ventas al menudeo más grande del mundo. En 2007, vendió más de 600 mil millones de dólares en productos.[50] Gran parte del éxito de Wal-Mart se debe a la naturaleza de la cultura que su fundador, el difunto Sam Walton, estableció para la compañía. Walton quería que todos sus gerentes y trabajadores enfocaran su trabajo en forma práctica y se comprometieran plenamente con la meta principal de Wal-Mart, que él mismo definió como satisfacción total del cliente. Para motivar a su personal, Walton creó una cultura que brinda a los empleados de todos los niveles, a quienes se conoce como “asociados”, una retroalimentación continua sobre su desempeño y el desempeño de la compañía.



El difunto Sam Walton, con una gorra distintiva de Wal-Mart, quería que sus tiendas se viesen marcadas por una actitud propositiva y por una constante atención a las necesidades de los clientes. Ante los retos crecientes que enfrenta Wal-Mart, ¿cree usted que la cultura de Walton podrá seguir sosteniéndola a la larga?

Para involucrar a sus asociados en el negocio y alentarlos a desarrollar conductas laborales enfocadas en brindar un servicio de calidad a los clientes, Walton estableció valores y normas culturales muy fuertes para su compañía. Una de las normas que se espera que los asociados acaten es la “actitud de los 3 metros”. Esta norma insta a los asociados, en palabras de Walton, a “prometer que cada vez que estén a 3 metros de un cliente, lo vean a los ojos, lo saluden y le pregunten qué pueden hacer por él”. La “regla de la puesta de sol” estipula que los empleados deben esforzarse por responder a las solicitudes de los clientes antes de la puesta del sol del día en que las hagan. La porra de Wal-Mart (“Dame una W, dame una A,” etc.) se usa en todas sus tiendas.[51]

Los sólidos valores orientados al cliente que creó Walton los ejemplifican las anécdotas que los propios miembros de Wal-Mart se cuentan unos a otros sobre el interés de los asociados por los clientes. Una de ellas se refiere a Sheila, quien arriesgó su vida al saltar frente a un auto para impedir que atropellara a un niño; otra es sobre Phyllis, que administró RCP a un cliente que sufrió un ataque cardiaco en su tienda; y una más tiene que ver con Annette, quien se deshizo del Power Ranger que ya tenía apartado para su hijo a fin de cumplir el deseo de cumpleaños del hijo de un cliente.[52] La sólida cultura de Wal-Mart ayuda a controlar y motivar a los empleados para que ayuden a cumplir los objetivos estrictos de ventas y finanzas que la compañía se fija.[53]

Una forma sorprendente en que Wal-Mart consolida su cultura es a través de su reunión anual de accionistas, una ceremonia extravagante que celebra el éxito de la compañía.[54] Cada año, Wal-Mart premia a sus empleados sobresalientes con un viaje a su reunión anual en la sede corporativa de Arkansas. Dicha

reunión incluye un espectáculo en el cual se presentan cantantes, bandas de rock y comediantes famosos. Wal-Mart considera que ese espectáculo costoso es un premio que sus empleados se merecen y que refuerza los valores y la cultura de alto desempeño de la compañía. La reunión incluso se transmite en vivo a todas las tiendas de Wal-Mart para que los empleados puedan celebrar juntos los logros de la compañía.[55]

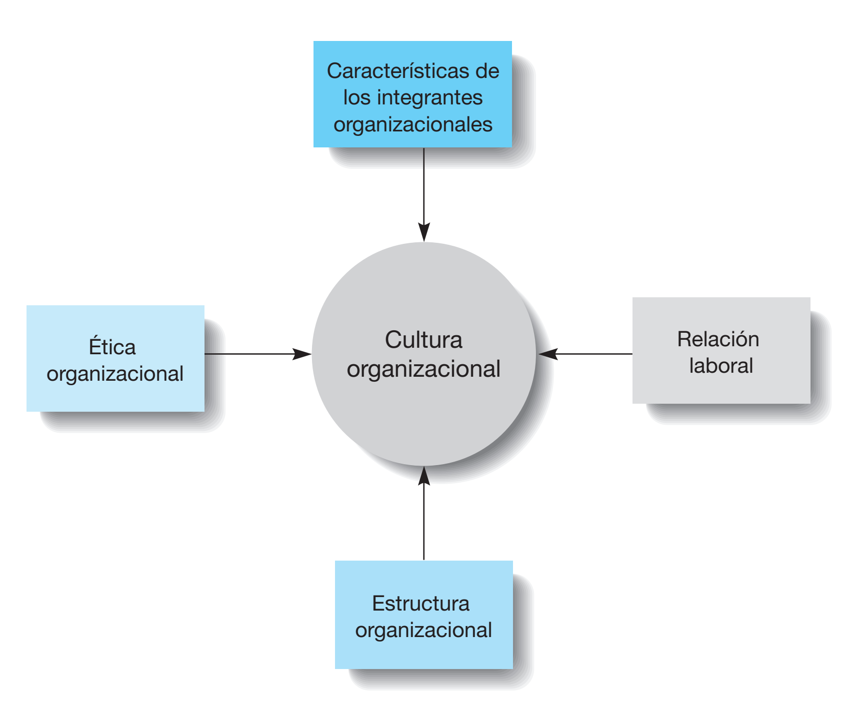
No obstante, desde la muerte de Sam Walton, el ascenso de Wal-Mart a la prominencia (es el contratante de personal más importante del país, con más de un millón de empleados) ha provocado que la atención pública se centre en el "lado oscuro" de su cultura. Sus detractores afirman que pocos son los empleados comunes de Wal-Mart que reciben una atención médica de precio razonable u otras prestaciones, y que la compañía sólo paga el sueldo mínimo, o apenas mayor que ése, a sus empleados. También señalan que los empleados no cuestionan esas políticas porque los directivos que han logrado que los empleados socialicen con la creencia de que la única forma en que Wal-Mart puede mantener sus precios bajos es otorgándoles sueldos y prestaciones bajos. No obstante, en la década de 2000 los directivos de Wal-Mart han respondido a una andanada de críticas en el sentido de que deben hacer algo más para mejorar sus prácticas de recursos humanos. Así, mientras sigue recalcando la necesidad de mantener sus costos bajos, Wal-Mart ha empezado a aumentar los sueldos y los beneficios de salud, y ha establecido nuevas trayectorias profesionales de ascenso para aquellos de sus empleados más leales, quienes parecen seguir acatando al pie de la letra la regla de los tres metros de Sam Walton.

OA5 Enumerar las cuatro fuentes de la cultura organizacional y explicar por qué y cómo la cultura de una compañía puede dar lugar a una ventaja competitiva.

¿De dónde proviene la cultura organizacional?

Al administrar la arquitectura organizacional, una pregunta importante que surge es: ¿de dónde proviene la cultura organizacional? ¿Por qué compañías diferentes tienen culturas diferentes? ¿Por qué podría una cultura que durante muchos años ayudó a una organización a alcanzar sus metas, de pronto empieza a dañarla?

Figura 10.11
Fuentes de la cultura de una organización



La cultura organizacional se debe a la interacción de cuatro factores principales: las características personales y profesionales de los integrantes de la organización, la ética organizacional, la naturaleza de las relaciones laborales y el diseño de su estructura organizacional (véase figura 10.11). La conjunción de esos factores produce culturas diferentes en organizaciones diferentes y provocan cambios en la cultura a lo largo del tiempo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN La fuerza primordial de una cultura organizacional es el personal que integra a la organización. Si se quiere saber por qué difieren las culturas organizacionales, basta ver la forma en que difieren las características de sus integrantes. Las organizaciones A, B y C desarrollan culturas distintivamente diferentes porque atraen, seleccionan y retienen a individuos que poseen valores, personalidades y éticas diferentes.[56] Recuerde el modelo atracción-selección-desgaste del capítulo 3. Las personas pueden sentirse atraídas por una organización cuyos valores coincidan con los suyos; de manera similar, una organización selecciona a aquellas personas que comparten sus valores. Por ello, con el tiempo las personas que no encajan se marchan. El resultado es que los integrantes de la organización se vuelven cada vez más parecidos, los valores de la organización cada vez más pronunciados y definidos, y la cultura cada vez más distinta de las de organizaciones similares.[57]

El hecho de que con el tiempo los integrantes de una organización se empiecen a parecer entre sí y compartan los mismos valores, puede llegar a afectar su habilidad para adaptarse y responder a los cambios de su entorno.[58] Eso ocurre cuando los valores y las normas de la organización se vuelven *tan* fuertes y producen *tanta* cohesión entre las actitudes de los integrantes, que éstos empiezan a percibir el entorno de una manera desatinada.[59] Para prevenir esa situación en Microsoft, que posee unos valores fuertes y cohesivos que vinculan a sus integrantes, Bill Gates se esforzó por dejar en claro que los empleados debían expresar sus puntos de vista personales, aun cuando difirieran de los suyos o de los demás directivos. Un ejemplo de la forma en que la visión de la cultura de Gates funcionó en beneficio de Microsoft se dio cuando la compañía inició su servicio MSM en Internet. Microsoft consideraba que la popularidad de su plataforma Windows le permitiría controlar el futuro desarrollo de internet, aun cuando Netscape ya había introducido un navegador popular. Dos programadores preocupados, que trabajaban en la división internet de Microsoft, mandaron un memorando a los altos directivos en el que afirmaban que Microsoft acabaría *sin* control alguno sobre internet debido al acelerado ritmo con que estaba creciendo esa red. También afirmaban que el navegador de Netscape iba a convertirse en el medio dominante de acceso a internet. Asimismo, esos programadores decían que, para competir con Netscape, Microsoft debía apresurarse a desarrollar su propio navegador de la web. Después de leer el memorando, Gates convocó una reunión de alto nivel. Los altos directivos escucharon mientras se les exponían todos los argumentos del caso y a continuación admitieron que habían estado equivocados. En consecuencia, la compañía asignó a la mayor parte de su talento humano la tarea de desarrollar lo más pronto posible su propio navegador. En menos de un año, la primera versión del Internet Explorer estaba lista y Microsoft la distribuyó gratis entre sus usuarios.

Compañías como Microsoft necesitan un conjunto sólido de valores que recalquen la innovación y el trabajo arduo. No obstante, necesitan tener cuidado de que su éxito no lleve a sus integrantes a creer que su compañía siempre va a ser la mejor del negocio, o "invencible". Algunas compañías han cometido ese error. La vieja IBM de la década de 1980 creía que su control sobre el mercado de las grandes computadoras la hacía invencible; los empleados de IBM se reían de la supuesta amenaza de las computadoras personales. El director general de otra compañía dominante del mercado de computadoras de entonces, Digital Equipment, comentó que "las computadoras personales sólo son juguetes". Unos cuantos años después, Digital Equipment sufría pérdidas enormes. En la actualidad, Microsoft enfrenta un problema similar en su lucha contra Google, compañía que pretende poner en línea operaciones de las computadoras personales, como el procesamiento y el almacenamiento de textos, medida que pone en riesgo el poder de Microsoft sobre el mundo de las PC.

ética organizacional
Valores morales, creencias y reglas que estipulan la forma apropiada en que una organización y sus integrantes deben comportarse unos con otros y con las personas ajenas a la organización.

ÉTICA ORGANIZACIONAL Una organización puede, expresamente, establecer ciertos valores culturales para controlar la forma en que se comportan sus integrantes. Un grupo importante de valores de este tipo emana de la **ética organizacional**, los valores morales, las creencias y las reglas que estipulan la forma apropiada en que una organización y sus integrantes deben comportarse unos con otros y con las personas ajenas a la organización. Recuerde,

del capítulo 4, que los valores éticos se sustentan en principios que recalcan la importancia de tratar con equidad y justicia a los grupos de interés de la organización. Los gerentes y los empleados no cesan de hacer elecciones acerca de lo que es correcto o ético hacer, y para ayudarlos a tomar decisiones éticas, expresamente los altos directivos implantan valores éticos en la cultura de una organización.[60] Por ello, los valores éticos, así como las reglas y las normas que los plasman, se convierten en parte integral de la cultura de una organización y determinan la forma en que sus integrantes atienden las situaciones y toman decisiones.

LA RELACIÓN LABORAL Un tercer factor que incide en la cultura organizacional es la naturaleza de la relación laboral que una compañía establece con sus empleados a través de sus políticas y prácticas de recursos humanos. Recuerde, del capítulo 1, nuestro análisis de las relaciones cambiantes entre las organizaciones y sus empleados debido al crecimiento de subcontratación (o *outsourcing*) y del empleo de trabajadores eventuales. Al igual que las políticas de contratación, promoción y despido de una compañía, sus políticas de recursos humanos, junto con su tabulador de sueldos y prestaciones, pueden influir en la medida del esfuerzo que realicen los empleados para alcanzar las metas de la organización, en cuán unidos se sientan a la organización y en si van a adoptar sus valores y normas o no.[61] Como lo veremos en el capítulo 12, las políticas de recursos humanos de una organización son un buen indicador de sus valores culturales tocantes a sus responsabilidades con sus empleados. Analice los efectos de la política de promociones de una compañía, por ejemplo: una compañía con una política de promociones internas cubrirá cualquier puesto vacante de nivel superior con empleados que ya estén trabajando en la organización. Por su parte, una compañía con una política de promociones externas cubrirá cualquier puesto que se abra o quede vacante con personal calificado de fuera. ¿Qué da a entender eso acerca de la cultura de cada organización?

Las promociones internas promueven valores y normas vigorosos que fomentan la lealtad, alinean las metas de los empleados a las de la organización y los alientan a esforzarse para ascender dentro de ésta. Si los empleados no ven posibilidades de ser promovidos internamente, es muy probable que busquen mejores oportunidades en otra parte; en tal caso, los valores y las normas culturales propician una conducta egoísta y la cooperación y la cohesión se vienen abajo. El sector tecnológico sufrió una enorme confusión en los últimos años y se estima que un millón de empleados técnicos se quedó sin trabajo cuando estalló la burbuja de las compañías punto-com. Apple, HP e IBM —reconocidas de tiempo atrás por sus fuertes valores orientados a los empleados que recalcaban el empleo a largo plazo y el respeto a los empleados— fueron algunas de las muchas compañías que se vieron obligadas a despedir gente, por lo que sus culturas cambiaron para siempre. Para rehacerlas y lograr que los empleados que conservaron se sientan como “dueños”, ahora muchas compañías tienen políticas de sueldos y prestaciones que premian un desempeño superior con bonos y opciones de compra de acciones.[62] Por ejemplo, Southwest Airlines y Google cuentan con sistemas de opción de compra de acciones que alientan a sus empleados a ser innovadores y a mostrarse receptivos a las necesidades de los clientes.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Ya vimos la forma en que los valores y las normas que modelan las actitudes y las conductas laborales de los empleados se derivan de las políticas de personal, de ética y de recursos humanos de una organización. Una cuarta fuente de valores culturales es la estructura de la organización. *Diferentes tipos de estructura dan lugar a diferentes tipos de cultura*, por lo que, para crear una cultura determinada, a menudo los gerentes deben concebir un tipo particular de estructura. Las estructuras altas y fuertemente centralizadas dan lugar a conjuntos totalmente diferentes de normas, reglas y valores culturales que las estructuras planas y descentralizadas. En una organización alta y centralizada, sus integrantes tienen poca autonomía personal y entonces surgen normas que se enfocan en ser precavido, obedecer a la autoridad y respetar las tradiciones, debido a que la previsibilidad y la estabilidad son las metas deseadas. En una estructura plana y descentralizada, las personas tienen más libertad para escoger y controlar sus actividades, por lo que sus normas, que se enfocan en ser creativo, valiente y arriesgado, dan lugar a una cultura en la cual la innovación y la flexibilidad son las metas deseadas.

El hecho de que una compañía sea centralizada o descentralizada también da lugar al surgimiento de diferentes clases de valores culturales. Una organización que descentraliza la autoridad y faculta a sus empleados puede establecer valores que fomenten y premien la creatividad o la innovación. Con ello, la organización señala a sus empleados que está bien

que sean innovadores y hagan las cosas a su manera, siempre y cuando sus acciones sean congruentes con lo bueno de la organización. Por el contrario, en algunas organizaciones es importante que los empleados no tomen decisiones a solas y que sus acciones estén abiertas al escrutinio de sus superiores. En estos casos, la centralización puede usarse para crear valores culturales que refuercen la obediencia y la subordinación. Por ejemplo, para prevenir los desastres, en las plantas de energía nuclear se promueven deliberadamente valores que fomentan la estabilidad, la previsibilidad y la obediencia a la autoridad.[63] Por medio de normas y reglas, a los empleados se les enseña la importancia de comportarse en forma consistente y honesta, y ellos aprenden que compartir información con los supervisores, en especial información sobre equivocaciones y errores, es la única forma de conducta aceptable.[64]

Una organización que pretenda administrar y cambiar su cultura debe analizar a fondo los cuatro factores que moldean la cultura: las características de sus integrantes, sus valores éticos, sus políticas de recursos humanos y su estructura organizacional. Aun así, cambiar una cultura puede ser algo muy difícil debido a la forma en que esos factores interactúan y se afectan unos a otros.[65] A menudo es menester llevar a cabo una reorganización total para que se dé un cambio cultural, como lo veremos en el capítulo que sigue.

Culturas fuertes, adaptativas *versus* culturas débiles, inertes

Muchos investigadores y gerentes consideran que los empleados de algunas organizaciones hacen hasta lo imposible por ayudar a sus organizaciones porque éstas tienen una cultura fuerte y cohesiva, una cultura adaptativa que controla las actitudes y las conductas de los empleados. Las *culturas adaptativas* son aquellas cuyos valores y normas ayudan a una organización a crear impulso, a crecer y cambiar según sea necesario, para alcanzar sus metas y ser eficaz. En cambio, las *culturas inertes* son aquellas cuyos valores y normas no logran motivar o inspirar a los empleados; llevan al estancamiento y con frecuencia al fracaso final. ¿Qué lleva a una cultura adaptativa vigorosa o a otra inerte y difícil de cambiar?

Los investigadores han descubierto que las organizaciones con fuertes culturas adaptativas, como 3M, UPS, Microsoft e IBM, invierten en sus empleados. Demuestran su compromiso con ellos, por ejemplo, resaltando la naturaleza a largo plazo de la relación laboral y tratando de evitar los despidos. Esas compañías establecen trayectorias profesionales a largo plazo para sus empleados y gastan mucho dinero en capacitarlos y desarrollarlos para aumentar su valor para la organización. De ese modo, valores terminales e instrumentales relacionados con la importancia de los recursos humanos fomentan el desarrollo de actitudes y conductas laborales propicias.

En las culturas adaptativas, los empleados a menudo reciben recompensas vinculadas directamente con su desempeño y con el de toda la compañía. A veces se crean planes que propician la propiedad accionaria de los empleados y mediante los cuales estos últimos, como grupo, pueden comprar hasta un determinado porcentaje de las acciones de la compañía. Los trabajadores que son dueños de la compañía tienen un incentivo adicional para aprender habilidades que les permitan tener un desempeño superior y buscar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño. En Dell, por ejemplo, los empleados pueden comprar acciones de la compañía con un increíble descuento de 15%, lo que a la larga les permite hacerse de una importante participación en acciones de la compañía.

No obstante, algunas organizaciones desarrollan culturas con valores que no estipulan como meta importante la protección y el incremento del valor de sus recursos humanos. Sus prácticas de recursos humanos se basan en un empleo a corto plazo de acuerdo con las necesidades de la organización y con una inversión mínima en los trabajadores que llevan a cabo tareas sencillas y rutinarias. Además, a los empleados no se les recompensa muy seguido con base en su desempeño, por lo que tienen escasos incentivos para mejorar sus habilidades o de algún modo invertir en la compañía para ayudarla a alcanzar sus metas. Si una compañía tiene una cultura inerte, a menudo se establecen malas relaciones laborales entre ella y sus empleados, y entonces son comunes los valores instrumentales de falta de cooperación, pereza y holgazanería y normas laborales de restricción de resultados.

Por su parte, una cultura adaptativa promueve el énfasis en el espíritu empresarial y el respeto al empleado, además de que admite el uso de estructuras organizacionales, como

la estructura por equipos multifuncionales, que facultan a los empleados para que tomen decisiones y los motivan a tener éxito. En cambio, en una cultura inerte, los empleados se contentan con que se les diga qué hacer y tienen pocos incentivos o motivación para esforzarse más allá de los requisitos mínimos del trabajo. Como es de esperarse, el énfasis es en una supervisión estrecha y una autoridad jerárquica, cosas que dan lugar a una cultura que hace difícil adaptarla al entorno cambiante.

Nokia, que analizamos antes, es un buen ejemplo de una compañía cuyos gerentes se esfuerzan por promover una cultura adaptativa.[66] Los altos directivos de Nokia, incluido su actual director general Jorma Ollila, siempre han creído que los valores culturales de Nokia se basan en el carácter finlandés: los finlandeses son individuos prácticos, racionales, abiertos. También son individuos muy amigables y democráticos que no creen en una jerarquía rígida basada en la autoridad de una persona o de una clase social. La cultura de Nokia refleja esos valores porque la innovación y la toma de decisiones se llevan hasta los niveles más bajos, hasta equipos de empleados que aceptan el reto de desarrollar los teléfonos más pequeños y más sofisticados por los cuales es reconocida esa compañía. En Nokia la burocracia se mantiene al mínimo; su cultura adaptativa se basa en relaciones informales y personales, y en normas de cooperación y trabajo en equipo.

Para reforzar su cultura, Nokia construyó un edificio futurista de planta abierta, de acero y vidrio, a las afueras de Helsinki. Ahí, en un ambiente abierto, su personal de investigación y desarrollo puede trabajar unido para innovar nuevos tipos de teléfonos inalámbricos. Más de la tercera parte de los 60 000 empleados de Nokia trabaja en investigación; lo que mantiene a esas personas juntas y enfocadas es la misión de compañía de Nokia de producir teléfonos que sean mejores, más baratos, más pequeños y más fáciles de usar que los teléfonos de la competencia.[67] Ésa es “la manera de Nokia”, un sistema de valores y normas culturales que no pueden ponerse por escrito, pero que siempre están presentes en los valores que mantienen unidas a las personas y en el lenguaje y las historias que sus miembros emplean para orientarse a la compañía. Empero, como señalamos antes, Nokia es la compañía de teléfonos celulares más sensible a la necesidad de apreciar los valores, las normas y los gustos de otras naciones. Por lo que “la manera de Nokia” no se circunscribe a Finlandia; la compañía la ha llevado a cada país del mundo en que opera.

Otra compañía con una cultura adaptativa es GlaxoSmithKline, el fabricante de medicinas de receta estudiado antes en este capítulo. Gran parte del éxito de GSK puede atribuirse a su habilidad para atraer a los mejores de todos los científicos investigadores, quienes llegan porque su cultura adaptativa los estimula y recalca valores y normas de innovación. A los científicos les otorga una gran libertad para que persigan ideas fascinantes, aunque su rentabilidad comercial sea cuestionable. Además, a los investigadores se les inspira para que piensen en su trabajo como una búsqueda para aliviar las enfermedades humanas y el sufrimiento mundial, y GSK tiene la reputación de ser una compañía ética cuyos valores ponen a las personas por encima de las utilidades.

Aun cuando las experiencias de Nokia y de GSK dan a entender que la cultura organizacional puede dar lugar a medidas gerenciales que a fin de cuentas beneficien a la organización, ése no siempre es el caso. Las culturas de algunas organizaciones se tornan disfuncionales y fomentan medidas gerenciales que perjudican a la organización y desalientan las acciones que pudieran llevar a mejorar su desempeño.[68] Por ejemplo, Sunflower Electric Power, una cooperativa de generación y transmisión de electricidad, casi quiebra a principios de la década de 2000. Un comité estatal de investigación se integró para descubrir la fuente del problema y culpó del mismo al director general de Sunflower. El comité dictaminó que él había creado una cultura abusiva basada en el temor y la culpabilidad que alentaba a los gerentes a pelear y proteger su territorio: una cultura inerte. Los gerentes temían causar alborotos o hacer sugerencias porque no podían predecir lo que podía sucederles.

El director general fue despedido y un nuevo director general, Chris Hauck, fue contratado para cambiar la cultura de esa organización. Le resultó sumamente difícil lograrlo porque los gerentes de los niveles altos se habían acostumbrado a los valores y las normas de antes. Uno de ellos, por ejemplo, solía recriminar tanto a un supervisor que el pobre hombre enfermó físicamente.[69] Hauck despidió a ese y a otros gerentes en señal de advertencia de que esa conducta ya no se toleraría. Con la ayuda de asesores, puso en marcha el proceso de cambio de los valores y las normas por otros que recalcaran la cooperación, el trabajo en equipo y el respeto por los demás. No cabe duda de que los gerentes pueden influir en la forma en que su cultura organizacional se va transformando a lo largo del tiempo.[70]

Resumen y repaso

OA1 **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** Los cuatro principales determinantes de la estructura organizacional son el entorno externo, la estrategia, la tecnología y los recursos humanos. En general, cuanto mayor es el nivel de inseguridad relacionado con estos factores, más conveniente es una estructura flexible y adaptable, en oposición a una formal y rígida.

OA2 **AGRUPAMIENTO DE TAREAS EN PUESTOS** El diseño de puestos es el proceso por el que los gerentes agrupan las tareas en puestos. Para crear puestos más interesantes y lograr que los trabajadores actúen con flexibilidad, los gerentes pueden agrandar y enriquecer los puestos. El modelo de características del puesto es una herramienta que los gerentes pueden emplear para medir el grado de motivación y satisfacción de un puesto determinado.

OA3 **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: AGRUPAMIENTO DE PUESTOS EN FUNCIONES Y DIVISIONES** Los gerentes pueden escoger de entre muchos tipos de estructuras organizacionales para aprovechar al máximo los recursos organizacionales. Con base en los problemas organizacionales específicos que enfrenten, los gerentes pueden elegir entre estructuras funcionales, por productos, regionales, de mercado, matriciales, por equipos de productos e híbridas.

OA4 **COORDINACIÓN DE FUNCIONES Y DIVISIONES** Cualquiera que sea la estructura que escojan los gerentes, deben decidir cómo distribuir la autoridad en la organización, cuántos niveles va a tener la jerarquía de autoridad y qué equilibrio establecerán entre centralización y descentralización para mantener al mínimo los niveles de la jerarquía. Conforme va creciendo la organización, los gerentes deben aumentar la integración y la coordinación entre funciones y divisiones. Los cuatro mecanismos de integración que facilitan esta labor son los papeles de enlace, las fuerzas de tarea, los equipos multifuncionales y los integradores.

OA5 **CULTURA ORGANIZACIONAL** La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas y reglas de conducta que controlan las formas en que los individuos y los grupos de una organización interactúan entre sí y trabajan para alcanzar las metas organizacionales. Las cuatro fuentes principales de cultura organizacional son las características de sus integrantes, la ética organizacional, la naturaleza de las relaciones laborales y el diseño de la estructura organizacional. La forma en que los gerentes trabajan para influir en esos cuatro factores determina si la cultura de la organización es vigorosa y adaptativa o es inerte y difícil de cambiar.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Qué estructura flexible o formal sería apropiada para los siguientes tipos de organización: *a*) una gran tienda departamental; *b*) una gran firma de contabilidad; *c*) una compañía de biotecnología? Justifique sus respuestas. **[OA1, 2]**

2. Usando el modelo de las características del puesto como guía, argumente cómo un gerente puede ampliar o enriquecer los puestos de sus subordinados. **[OA2]**

3. ¿Cómo podrían ser enriquecidos y ampliados los puestos de un vendedor o una secretaria para que fueran más motivantes? **[OA2, 3]**

4. ¿Cuándo y bajo qué condiciones podrían los gerentes cambiar de una estructura funcional a *a*) una de producto, *b*) una geográfica o *c*) una por mercado? **[OA1, 3]**

5. ¿En qué difieren una estructura matricial y una por equipos de productos? ¿Por qué se usa más la estructura por equipos de productos? **[OA1, 3, 4]**

6. ¿Qué es la cultura organizacional y cómo afecta la forma en que se conducen los empleados? **[OA5]**

ACTIVIDADES

7. Póngase en contacto y entreviste a un gerente para identificar el tipo de estructura organizacional que su organización aplica para coordinar a su personal y sus recursos. ¿Por qué usa esa estructura la organización? ¿Considera usted que una estructura diferente sería más apropiada? ¿Cuál? **[OA1, 3, 4]**

8. Con ese mismo gerente, o con otro, analice la distribución de la autoridad en la organización. ¿Considera ese gerente que descentralizar la autoridad y facultar a los empleados es apropiado? **[OA1, 3]**

9. Entreviste a algunos empleados de una organización y pregúnteles acerca de los valores y las normas de ésta, de las características típicas de los empleados, de los valores éticos y las prácticas de socialización de la organización. Con base en esa información, intente describir la cultura de esa organización y la forma en que afecta la conducta de las personas y los grupos. **[OA1, 5]**

Desarrollo de habilidades administrativas

El conocimiento de la organización [OA1, 2, 3]

Piense en una organización que conozca, quizá en la última en que trabajó, como tienda, restaurante, oficina, iglesia o su universidad. Luego responda las preguntas siguientes:

1. ¿Qué contingencias son más importantes para explicar cómo está estructurada la organización? ¿Cree que está organizada de la mejor manera?

2. Usando el modelo de las características del puesto, ¿cuán motivante cree usted que es el trabajo de un empleado típico en esa organización?

3. ¿Puede usted pensar en distintas formas en que podría enriquecerse y ampliarse un trabajo típico?

4. ¿Qué clase de estructura organizacional usa la empresa? Si es parte de una cadena, ¿qué clase de estructura usa toda la organización? ¿Qué otras estructuras revisadas en el capítulo podría aplicar la organización para operar con mayor efectividad? Por ejemplo, ¿podría mover a una estructura por equipo por producto a alcanzar una mayor eficiencia y efectividad? ¿Por qué sí o por qué no?

5. ¿La distribución de la autoridad es apropiada para la organización y sus actividades? ¿Sería posible aplanar la jerarquía descentralizando la autoridad y facultando a los empleados?

6. ¿Cuáles son los principales mecanismos integradores que usa la organización? ¿Ofrecen

suficiente coordinación entre los individuos y las funciones? ¿Cómo se podrían mejorar?

7. ¿Cuántos niveles hay en la jerarquía de la organización? ¿La autoridad es centralizada o descentralizada? Describa el tramo de control de los gerentes de alto nivel, medios y de primera línea.

8. Ahora que ya analizó la forma en que está estructurada esta organización, ¿qué aconsejaría a sus gerentes para ayudarlos a mejorar su funcionamiento?

Ética en la administración [OA1, 3, 5]

Suponga que una organización está deshaciéndose de la mayoría de sus gerentes medios. Algunos gerentes de alto nivel se encargaron de decidir quién finalmente podría terminar conservando a los subordinados preferidos, aquellos que los obedecen, más que a quienes les crean dificultades o son los mejores en desempeño. También podrían decidir la separación de los subordinados con mayor sueldo, incluso si son los mejores empleados. Piense en los temas éticos involucrados en el diseño de una jerarquía, y analice los siguientes temas.

Preguntas

1. ¿Qué reglas éticas (vea el capítulo 5) podrían usar los gerentes para decidir qué empleados finiquitar cuando se rediseñe su jerarquía?
2. Algunas personas argumentan que los empleados que han trabajado durante muchos años para una organización tienen tanto derecho sobre la misma como el de los accionistas. ¿Qué piensa de la ética de esta postura: pueden los empleados reclamar la "propiedad" de sus puestos si han contribuido significativamente en el pasado al éxito de la organización? ¿Qué hace una conducta organizacional socialmente responsable en esta situación?

Ejercicio en grupo

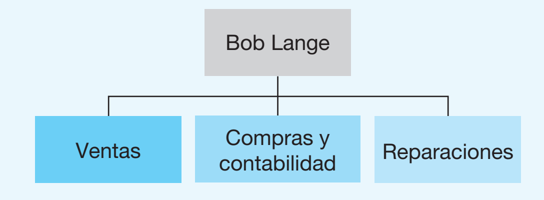
Aparatos de Bob [OA1, 3]

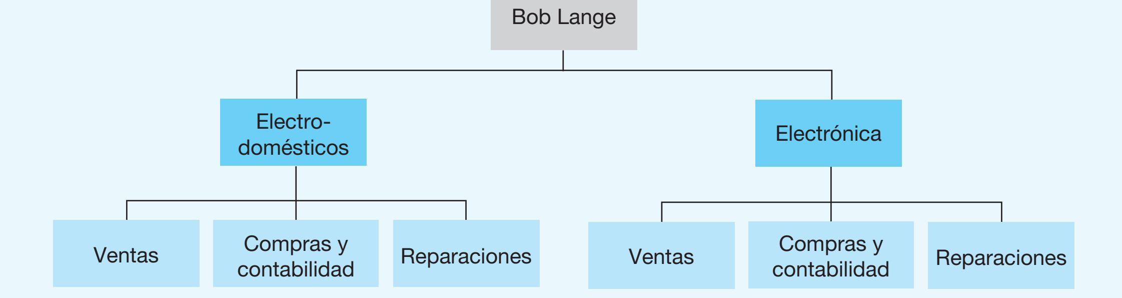
Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro de cada grupo como vocero que comunicará los resultados a toda la clase cuando lo solicite el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Aparatos de Bob vende y da servicio de mantenimiento lavadoras, lavavajillas, estufas y refrigeradores. Con el paso del tiempo, la compañía ha logrado una buena reputación por la calidad de sus servicios al cliente y muchos constructores locales suelen comprar en la tienda. Recientemente, algunos nuevos detallistas de aparatos, como Circuit City y Best Buy, han abierto tiendas que también ofrecen numerosos artículos electrodomésticos. Con el fin de atraer más consumidores, sin embargo, esas tiendas también manejan un muestrario completo de productos eléctricos de consumo, como televisores, estéreos y computadoras. Bob Lange, propietarios de Aparatos de Bob, decidió que si quería permanecer en el negocio debía ampliar su rango de productos y competir directamente con las cadenas.

En 2007, Lange decidió construir un almacén y centro de servicio de 7 000 metros cuadrados, y ahora está contratando nuevos empleados para la venta y servicio de la nueva línea de electrónica de consumo. Debido a que se incrementó el tamaño de la compañía, Lange no está seguro de la mejor manera de organizar a sus empleados. Actualmente cuenta con una estructura funcional; los empleados están agrupados en ventas, compras y contabilidad, y reparación. Bob está dudando si vender y dar servicio a electrónica de consumo es tan diferente de vender y dar servicio a aparatos que debería adoptar una estructura por producto (vea la figura) y crear conjuntos de funciones separados de cada una de sus líneas de negocios.[71]

Usted es miembro de un equipo de consultores locales que Bob ha llamado para que le aconseje cómo hacer la mejor elección. ¿Qué estructura le recomendaría? ¿Por qué?





Exploración en la web [OA3]

Vaya a la página de Kraft, la compañía de alimentos (www.kraft.com). Haga clic en "marcas" y después conteste las preguntas siguientes:

1. Con base en la forma en que Kraft describe sus marcas, ¿qué clase de estructura divisional cree usted que usa? ¿Por qué lo cree así?
2. Haga clic en marcas principales y observe productos como las galletas Oreo. ¿Cómo maneja Kraft sus diferentes marcas para desarrollar ventas globales? ¿Cuáles cree usted que son los principales retos que enfrenta Kraft en el manejo de su negocio de alimentos global para mejorar el funcionamiento?

Sea el gerente [OA1, 3, 5]

Acelerar el diseño del sitio web

Acaba de contratarlo una compañía de diseño, producción y hospedaje de sitios web cuyos diseños novedosos animados de sitios web llaman mucho la atención y atraen numerosos clientes. Actualmente, los empleados están organizados en diferentes funciones, tanto en diseño de hardware y software, arte gráfico y hospedaje de sitios web, así como en funciones como marketing y recursos humanos. Cada función espera su turno para trabajar en un nuevo proyecto desde el pedido del consumidor inicial hasta el huésped del sitio web en línea.

El problema que la compañía está sufriendo es que normalmente le toma un año desde la etapa de la idea inicial hasta que el sitio web está listo para operar; la compañía desea que se reduzca ese tiempo a la mitad para proteger y expandir su nicho de mercado. Al hablar con otros gerentes, usted descubre que ellos creen que la actual estructura funcional de la compañía es la fuente del problema; no cuenta con empleados para desarrollar sitios web con la rapidez suficiente para satisfacer las demandas de los consumidores. Ellos quieren que usted diseñe una mejor.

Preguntas

1. Comente las formas en que usted puede mejorar el modo en que opera la estructura funcional actual para que ésta desarrolle un sitio web más rápidamente.
2. Explique los pros y los contras de moverse a una estructura *a*) multidivisional, *b*) matricial, y *c*) por equipo de producto, para reducir el tiempo de desarrollo de un sitio web.
3. ¿Cuál de esas estructuras cree que es la más apropiada y por qué?
4. ¿Qué clase de cultura les ayudaría a crear para que la estructura de la compañía operara con más eficacia?

BusinessWeek **En las noticias** [OA3, 4]

Tecnología de la información: fin del desorden en HP

Cuando Randy Mott se incorporó a Wal-Mart recién salido de la universidad en 1978, su personal interno de tecnología sólo era de 30 miembros y el fundador de la compañía, Sam Walton, aún no era un convencido del poder de las computadoras para revolucionar las ventas al menudeo. Con todo, Mott y sus cohortes desarrollaron una red de centros de distribución automatizados que simplificaron de manera increíble la apertura y administración de nuevas tiendas

A principios de la década de 1990, cuando Mott ya era director de informática, convenció a los altos directivos que invirtieran en un llamado almacén de datos. Eso permitió que la compañía recabara y cribara información de los clientes para analizar las tendencias de compras como ninguna compañía lo había hecho antes, por ejemplo, qué sabor de Pop-Tarts se vende más en determinada tienda.

Cuando Mott aceptó su último puesto el verano pasado, como director ejecutivo de Informática en HP, ya era una especie de estrella de rock del círculo de los genios técnicos corporativos: un ejecutivo que no sólo comprendía la tecnología y cómo podía aplicarse para mejorar un negocio, sino que sabía cómo generar esos beneficios. Aparte de sus 22 años de experiencia en Wal-Mart, Mott ayudó a Dell a espolear su ya de por sí enorme ventaja en TI. Mediante la fusión de casi 100 sistemas separados en un solo almacén de datos, el equipo de Mott hizo posible que Dell detectara con rapidez, por ejemplo, el inventario creciente de un chip determinado de forma que la compañía pudiera ofrecer promociones en línea para aquellos dispositivos que tuvieran esa parte antes de que su precio se derrumbara.

Hoy, Mott, de 49 años, está por emprender su proyecto más ambicioso y desafiante: un cambio radical de los sistemas técnicos internos de HP que habrá de durar tres años, costar poco más de 1 000 millones de dólares y sustituir los 85 centros de datos mal vinculados entre sí que esa compañía tiene desperdigados por el mundo, por seis instalaciones de vanguardia: dos en Austin, Atlanta y Houston. Mott promueve cambios radicales a la forma en que opera HP, eliminando miles de proyectos pequeños de la compañía descentralizada para enfocarse en unas cuantas iniciativas con alcance corporativo, incluida la sustitución de 784 bases de datos aisladas por un solo almacén de datos para toda la compañía. Mott dice: "Queremos que HP sea la envidia del mundo de la tecnología". En caso de lograrlo, el cambio radical de Mott podría tener más impacto que cualquier nueva campaña publicitaria, impresora o PC de HP... y podría propulsar aún más la recuperación de HP, ya de por sí impresionante. HP obtuvo 1 500 millones de dólares de utilidades en su segundo trimestre, 51% más que el año anterior, con sólo 5% de aumento en ventas. De tener éxito Mott, el gasto anual de HP en tecnología podría reducirse a la mitad en los próximos años, de 3 500 millones de dólares en 2005, señalan los expertos.

Es más, un almacén de datos al estilo del de Wal-Mart podría ayudar a HP a solventar uno de sus problemas más molestos de los últimos años: cómo aprovechar su amplia gama de productos. Aunque HP vende cualquier cosa, desde cartuchos de tinta de 10 dólares hasta supercomputadoras multimillonarias, esa compañía ha venido operando más bien como un conglomerado de compañías separadas que como una súper tienda con todos los productos tecnológicos existentes. "El año pasado embarcamos 55 millones de impresoras, 30 millones de PC y 2 millones de servidores", dijo el director general Hurd. "Si logramos integrar toda esa información, vamos a saber exactamente cómo nos va en Chicago cualquier día, o si el director de informática de un gran cliente también posee uno de nuestros productos en su casa."

Las iniciativas de Mott bien podrían sacudir un nido de avispas dentro de HP. Es muy probable que impliquen miles de despidos y, por otra parte, que requieran el apoyo de quienes permanezcan en una compañía que se opuso durante años a un control centralizado. Mott está poniendo a prueba los límites de la cultura de HP, arrebatando a miles de trabajadores de la TI su derecho a comprar su propio equipo de tecnología.

Pero Mott cuenta con el respaldo absoluto de Hurd, quien empezó a reclutarlo poco después de llegar a HP en febrero de 2005. Es una pareja que se conoce desde hace años. Tanto en Wal-Mart como en Dell, Mott le compró a Hurd muchos de los equipos de sus almacenes de datos. Por su parte, Hurd fue el principal promotor de la tecnología durante los años que estuvo en NCR Corp. Finalmente, en junio, Hurd logró convencer a Mott con la fuerza de un paquete de ingresos de 15 millones de dólares y la promesa de brindarle todo su apoyo, si aceptaba llevar a cabo la transformación agresiva de tres años de duración.

De cualquier modo, es posible que la mayor fortaleza de Mott esté en que, a pesar de ser un tecnólogo, posee las habilidades gerenciales para lograr que la TI eche raíces en la cultura de una compañía. Linda M. Dillman, en un tiempo directora de informática de Wal-Mart y actualmente su vicepresidenta ejecutiva de administración de riesgos y administración de prestaciones, recuerda la forma en que Mott defendía el despliegue de la TI mostrando cómo había ayudado a alcanzar las metas de negocios de Wal-Mart. Sus partidarios dicen que el encanto sureño y apacible de Mott contrasta con una intensidad que suele llevarlo a la oficina a las 6:15 a.m. Él no soporta los rápidos resúmenes durante las agotadoras revisiones de negocios de dos días de duración que él convoca una vez al mes. Eso sin duda contrasta con la visión del mundo de Hurd, razón por la cual él está centralizando los sistemas de información balcanizados de HP, pero sigue trabajando en la des-

centralización del control operativo. Lo que pretende es asegurarse de que todos los negocios de HP trabajen con base en el mismo conjunto de datos y brindarles las herramientas para que puedan tomar rápidamente las mejores decisiones para toda la compañía, es decir, un solo sistema de administración de clientes para que los ejecutivos puedan saber el volumen total de compras de cualquier cuenta de HP.

Preguntas para análisis

1. ¿En qué formas Randy Mott intenta cambiar la estructura de HP y su manera de operar?
2. ¿En qué formas ha estado tratando de cambiar la cultura de HP?
3. Acuda a internet y busque artículos sobre el reciente desempeño de HP. ¿En qué forma los cambios que ha hecho HP han afectado su ventaja competitiva y su desempeño?

Fuente: Peter Burrows, "Information Technology: Stopping the Sprawl at HP". Reproducción de la edición del 29 de mayo de 2006 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias [OA3, 5]

El arte de la motivación

Eran como las 2 de la tarde del 9 de marzo cuando tres electricistas de Nucor Corp. recibieron una llamada de sus colegas de la planta de Hickman, Arkansas. Eran malas noticias. La red de suministro eléctrico de Hickman había fallado. Para un pequeño fabricante de acero como Nucor, que funde desechos de acero de autos, lavavajillas, casas móviles y demás en un horno de arco eléctrico para producir acero nuevo, nada podía ser peor. De inmediato, el trío en cuestión dejó lo que estaba haciendo y se dirigió a la planta. Malcolm McDonald, electricista de la acería de Decatur, Alabama, se encontraba en Indiana de visita en otra instalación. Condujo toda la tarde y llegó a Hickman a las 9 de esa noche. Les Hart y Bryson Trumble, de la planta de Nucor en Hertford County, Carolina del Norte, abordaron un avión que aterrizó en Memphis a las 11 de la noche. Después manejaron dos horas más hasta la planta con problemas.

Ningún supervisor les había pedido que hicieran el viaje, y ninguno de ellos estaba obligado a hacerlo. Lo hicieron por voluntad propia. Durmiendo en tiendas de campaña en la subestación eléctrica junto a sus colegas de Hickman, ese equipo trabajó turnos de 20 horas para reparar la planta y ponerla a trabajar de nuevo en sólo tres días, y no en la semana completa que se había previsto. Para ellos no hubo un incentivo financiero directo para disfrutar en sus fines de semana, ni una cantidad adicional en su cheque de pago, pero para la compañía su contribución fue enorme. Hickman logró un nivel récord de toneladas de acero embarcadas durante el primer trimestre.

Lo que más asombra de esta historia es que en Nucor eso no se considera algo sobresaliente. John J. Ferriola, vicepresidente ejecutivo que supervisa la planta de Hickman y otras siete dijo al respecto: "Ocurre a diario". En una industria tan aherrumbrada como ésa, Nucor ha conjuntado una de las fuerzas de trabajo más dinámicas y comprometidas del ramo. Los 11 300 empleados no sindicalizados de esa compañía con sede en Charlotte, Carolina del Norte, no se consideran abejas obreras que esperan instrucciones de arriba. La jerarquía plana de Nucor y su énfasis en delegar el poder hasta las primeras líneas inducen a sus empleados a adoptar la actitud mental de operarios-dueños. Se trata de una fórmula rentable, como lo señala 387% de rendimiento de Nucor para sus accionistas. Nucor ganó reconocimiento a finales de la década de 1980 por sus prácticas salariales que basan en el desempeño un gran porcentaje de los ingresos de casi todos sus trabajadores. Aunque se trataba de una advenediza que apenas llegaba a los talones de las enormes acererías integradas, Nucor tenía una cultura unida, resultado natural de su identidad desvalida. Visión radical de su líder legendario F. Kenneth Iverson: "Los empleados, incluso aquellos que trabajen por hora, realizarán un esfuerzo extraordinario si se les recompensa con creces, se les trata con respeto y se les otorga poder real".

Nucor ya dejó de ser una desvalida y la historia inaudita de cómo se ha aferrado a esa filosofía medular, incluso después de convertirse en una de las acerías más grandes de Estados Unidos es, en muchos sentido, tan convincente como la historia celebrada de su temeraria juventud. Iverson se jubiló en 1999. Al mando del director general Daniel R. DiMicco, un veterano de 23 años, Nucor ha engullido trece plantas en los últimos cinco años, mientras que él las administra para inculcar su cultura única en todas las instalaciones que ha comprado, un logro que lo hace un muy digno sucesor de Iverson.

En Nucor, el arte de la motivación consiste en un enfoque inamovible en las personas de la primera línea del negocio; consiste en hablar con ellas, escucharlas, arriesgarse con sus ideas y aceptar una falla ocasional. Es una cultura construida en parte con gestos simbólicos. Cada año, por ejemplo, el nombre de cada uno de los empleados aparece en la portada del informe anual. Y, al igual que Iverson antes que él, DiMicco vuela en clase turista, administra sin un espacio de estacionamiento para ejecutivos y se prepara él mismo su café en la oficina cuando se toma la última taza.

Aun cuando tiene antecedentes escolares de primera, con licenciaturas de la Brown University y la Univer-

sity of Pennsylvania, DiMicco conserva el estilo franco de un tipo educado en una familia de clase media en Mt. Kisco, Nueva York. Sólo 65 personas —sí, 65— trabajan con él en la oficina matriz.

El dinero es el aspecto álgido. El inusual sistema de pago de Nucor es el elemento más osado del modelo de la compañía y lo más difícil de adoptar tanto por las personas ajenas a la empresa como por las compañías que ha adquirido. Un trabajador experimentado de otra acería puede ganar fácilmente de 16 a 21 dólares la hora. En Nucor, la garantía está más cerca de 10 dólares. Pero un bono vinculado a la producción de acero sin defectos por el turno completo de un empleado puede triplicar el sueldo neto del trabajador promedio.

Debido a la enorme demanda de acero de la actualidad, el día de pago se ha vuelto una causa normal de celebración. Nucor entregó más de 220 millones de dólares en reparto de utilidades y bonos a sus empleados en 2005. El año pasado, el trabajador promedio de Nucor se embolsó casi 79 000 dólares. A eso hay que sumar 2 000 dólares de un bono único para señalar las utilidades récord de la compañía y casi 18 000 dólares por reparto de utilidades. Pero no sólo se recompensa el buen trabajo, sino que se penaliza el mal trabajo. En la acería Berkeley de Huger, Carolina del Sur, si los trabajadores sacan un lote de acero defectuoso y lo recuperan antes de que salga de la planta, pierden el bono que hubieran podido ganar sobre ese embarque. Pero si llega al cliente, entonces pierden tres veces esa cantidad.

Los gerentes no sólo piden a los obreros que arriesguen una buena parte de sus ingresos. También sus ingresos dependen en gran medida de los resultados. Normalmente, los gerentes de departamento tienen un sueldo base que equivale a entre 75 y 90% del promedio del mercado. Pero en un año sobresaliente, ese mismo gerente puede obtener un bono de 75% y hasta de 90%, basado en el rendimiento sobre los activos de toda la planta. “En los años malos a regulares, ganamos menos que nuestros colegas de otras compañías. Se supone que eso debe enseñarnos que no queremos ser regulares o malos. Queremos ser buenos”, dice James M. Coblin, vicepresidente de recursos humanos de Nucor.

En comparación con otras compañías estadounidenses, en Nucor las disparidades entre los sueldos son modestas. Hoy, un director general común gana más de 400 veces lo que gana un obrero de fábrica. El año pasado, el director general de Nucor tuvo un ingreso total que fue 23 veces el de su trabajador siderúrgico promedio. A DiMicco le fue bien conforme a cualquier estándar razonable, porque ganó 2.3 millones de dólares en salario y bono (más un pago a largo plazo equivalente a 4.9 millones de dólares), pero eso se debe a que a Nucor le está yendo bien. Cuando las cosas no marchan bien, DiMicco también lo paga.

Los ingresos de los ejecutivos están encaminados a fomentar el trabajo en equipo. El bono de un gerente de planta, el jefe de un gerente de departamento, depende del rendimiento sobre activos de toda la corporación. Por lo que de nada le sirve a un gerente ganar en su planta, si las demás plantas fallan.

Pero enfocarse únicamente en los ingresos sería perderse de algo especial acerca de la cultura que Nucor ha creado. Existe una sana competencia entre las instalaciones e incluso entre los turnos, equilibrada por un largo historial de cooperación e intercambio de ideas. Puesto que siempre hay espacio para mejorar, por lo general los gerentes de las plantas establecen competencias para que los turnos traten de ganarse unos a otros en alguna meta estipulada, casi siempre relacionada con la seguridad, la eficiencia o la producción. Ryan dice que en estos días la planta Nucor de Utah es el nivel comparativo de excelencia para las demás, porque es la más rentable y la de menor costo por tonelada. “Han reducido todo a una ciencia”, dice Ryan con admiración. “Eso te fija un objetivo a alcanzar.”

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es el planteamiento de los directivos de Nucor para organizar y controlar?
2. ¿De qué maneras ese enfoque ha afectado su estructura y cultura organizacionales?

CAPÍTULO 11

Control y cambio organizacionales







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Definir el control organizacional y explicar la forma en que incrementa la eficacia organizacional.

OA2 Describir los cuatro pasos del proceso de control y la forma en que opera con el paso del tiempo.

OA3 Identificar los principales controles a los resultados y comentar sus ventajas y desventajas como medio para coordinar y motivar a los empleados.

OA4 Identificar los principales controles del comportamiento y comentar sus ventajas y desventajas como medios para coordinar y motivar a los empleados.

OA5 Comentar la relación entre control y cambio organizacionales y explicar por qué administrar el cambio es una tarea vital de la administración.

El reto del administrador

¿Cuál es la mejor forma de controlar a las personas y los recursos?

www.ford.com

Ford registró una pérdida récord de 13 300 millones de dólares en 2006, tras lo cual William Ford III, quien llevaba cinco años como director general, decidió que él no era la persona apropiada para revertir la fortuna de Ford.[1] De hecho, él era parte del problema porque a lo largo de los años Ford había desarrollado una cultura corporativa basada en constituir feudos y los gerentes de alto nivel habían emulado a Ford; se esforzaban por constituir sus propios feudos y, para protegerlos, jamás admitían que habían cometido errores. Finalmente, el consejo de administración de Ford se dio cuenta de que necesitaban a alguien de fuera para cambiar la cultura de la compañía —y la forma en que se controlaba—, por lo que en 2006 reclutaron a Alan Mulally como nuevo director general de Ford.

Mulally salió de Boeing, donde también lo habían reclutado para revertir la cultura poco ética de esa compañía, para incorporarse a Ford. Después de llegar a su nueva compañía, sostuvo cientos de entrevistas para conocer a sus nuevos subordinados y, en una reunión ejecutiva, lo dejó atónito el que uno de los gerentes de división, quien evidentemente desconocía la respuesta a una de las preguntas de Mulally sobre el desempeño de su división automotriz, se pusiera a divagar durante varios minutos tratando de encubrir su ignorancia. Mulally volteó hacia su segundo al mando, Mark Fields, y le preguntó por qué ese gerente había hecho eso. Fields le explicó que "en Ford, cuando no sabes algo nunca lo admites". También le dijo a Mulally que cuando él llegó a Ford como ejecutivo senior e invitó a su jefe a comer para que le diera información sobre las operaciones divisionales, él le dijo: "¿Qué rango tienes en Ford? ¿No sabes que un subordinado jamás invita a comer a un superior?"[2]

A lo largo de los años, Ford había desarrollado una jerarquía alta compuesta por gerentes cuya meta principal era la de proteger sus feudos y evitar cualquier culpa directa por el desplome de sus ventas. Por ello, cuando se les preguntaba por qué sus ventas iban en declive, no admitían que se debía a problemas de diseño o de calidad en sus



El nuevo director general de Ford Alan Mulally (izquierda), con el antiguo director general Bill Ford, quien comprendió que la compañía necesitaba a alguien de fuera en el nivel más alto para revertir la cultura autoprotectora de Ford.

divisiones; en vez de ello se ocultaban detrás de los detalles. Llevaban gruesas carpetas y cuadernos a las reuniones, e invocaban los altos precios de los componentes y los altos costos de la mano de obra para explicar por qué los autos de determinados modelos no se estaban vendiendo bien o incluso por qué tenían que venderlos con pérdidas. Mulally quería saber por qué los altos ejecutivos de Ford tenían esa actitud mental cerrada y destructiva.

Pronto descubrió que el problema estaba en los valores y las normas de conducta de la cultura de Ford que había provocado que los gerentes de sus divisiones y funciones pensaran que la mejor forma de conservar sus puestos, salarios y prestigio consistía en ocultar la información y no compartirla. De ese modo se habían desarrollado valores y normas de ocultamiento y ambigüedad, así como de énfasis en el prestigio y el rango para proteger la información. La razón por la cual sólo el jefe podía invitar a un subordinado a comer era que así los jefes podían ocultar la información y proteger sus posiciones. La cultura de Ford fomentaba el que los gerentes ocultaran el alcance de los problemas que enfrentaban y de su pésimo desempeño. ¿Qué hizo Mulally?

Emitió una orden directa para que los gerentes de cada división compartieran con cualquier otra división de Ford un informe detallado de los costos en que incurrían para fabricar cada uno de sus vehículos. Insistió en que cada gerente divisional de Ford debía asistir a una reunión semanal —y no mensual— para exponer y compartir abiertamente los problemas que enfrentaban todas las divisiones de la compañía. También les dijo que cada vez debían llegar a las reuniones con un subordinado diferente para que cada gerente de la jerarquía se enterara de los problemas que hasta entonces se les habían ocultado.[3] En esencia, Mulally se había propuesto acabar con los valores y las normas disfuncionales propios de la cultura de Ford que centraban la atención de los gerentes divisionales en sus feudos personales a expensas de toda la compañía. Ya no se les permitiría proteger sus carreras a expensas de los clientes.

La meta de Mulally es la de crear nuevos valores y normas que señalen que está bien cometer errores, compartir la información sobre todos los aspectos del diseño y los costos de los modelos, y, por supuesto, encontrar formas de acelerar el desarrollo y reducir los costos de los vehículos. También quiere recalcar normas de cooperación en y entre las divisiones para mejorar el desempeño. Cuando Mulally llegó, encontró que ni siquiera dos modelos compartían los componentes más básicos, como los retrovisores laterales o las bisagras de las cubiertas del motor, algo que incrementa los costos. Por supuesto, todos esos problemas deben atenderse mediante una apertura y una cooperación entre las divisiones.

¿Cómo es posible que esa situación haya podido proseguir sin cambios en una compañía automotriz de tal magnitud y que desde la década de 1970 experimentaba una competencia cada vez mayor? La respuesta es que las normas y los valores de la cultura de una organización son muy difíciles de cambiar, y que a pesar de los importantes problemas de Ford, ningún director general fue capaz de cambiar la actitud mental de los altos directivos de la compañía. Con el paso del tiempo, Ford se había vuelto aún más jerárquica y burocrática conforme aumentaban sus problemas porque su mal desempeño hacía que los gerentes se volvieran más y más defensivos y preocupados por proteger sus feudos o imperios. ¿Podrá tener éxito Mulally, alguien que no había surgido de la misma empresa?

Cuando en una de sus primeras reuniones Mulally fue cuestionado por un ingeniero de Ford de si un recién llegado de Boeing podría resolver los problemas de Ford, él le contestó que un automóvil sólo tiene diez mil partes, mientras que un avión tiene millones y se mantiene en el aire. Como es obvio, Mulally considera que los problemas de Ford pueden resolverse si él logra que sus gerentes adopten esos nuevos valores y normas culturales. La actitud mental de gerentes y empleados, que determina cómo controlan a los empleados, contribuye en gran medida al éxito futuro de una compañía.[4]

Presentación

Como vimos en el capítulo 10, la primera tarea que enfrentan los gerentes es la de establecer una estructura de relaciones de subordinación de tareas y puestos que permita a los integrantes de la organización aprovechar los recursos de la manera más eficiente y eficaz posible. No obstante, por sí sola la estructura no incentiva ni motiva a los individuos a comportarse de manera que ayuden a alcanzar las metas organizacionales. Al tomar decisiones sobre la forma de influir, moldear y reglamentar las actividades divisionales, funcionales y de los empleados para cumplir la misión y las metas de la organización, los gerentes moldean el segundo cimiento de la arquitectura organizacional: el control organizacional. La estructura organizacional es el esqueleto de la organización, pero su sistema de control son los músculos, los tendones, los nervios y las sensaciones que hacen posible que los gerentes reglamenten y dirijan sus actividades. El sistema de control también brinda a los gerentes retroalimentación específica sobre el nivel del desempeño de la organización y de sus miembros. Las funciones gerenciales de organizar y controlar son inseparables, y los gerentes competentes deben aprender a que operen juntas y en armonía.

En este capítulo precisaremos la naturaleza del control organizacional y describiremos los principales pasos del proceso de control. También explicaremos los diferentes sistemas de control de que disponen los gerentes para moldear e influir en las actividades organizacionales: *control de los resultados, control de la conducta* y *control de los clanes.*[5] Por último, analizaremos el tema trascendente del cambio organizacional, el cual sólo es posible cuando los gerentes ya tienen implementado un sistema de control que les permite modificar la forma como se comportan las personas y los grupos, y alterar o transformar el modo en que opera la organización, es decir, lo que Alan Mulally pretende hacer en Ford. El control es el ingrediente esencial para poder implantar y administrar con eficiencia y eficacia el cambio organizacional. Al finalizar este capítulo, usted conocerá la gran variedad de sistemas de control de que disponen los gerentes y comprenderá por qué es vital desarrollar un apropiado sistema de control que mejore el desempeño de una organización y sus miembros.

¿Qué es el control organizacional?

Como señalamos en el capítulo 1, *controlar* es el proceso por el cual los gerentes monitorean y reglamentan la eficiencia y la eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Como señalamos en capítulos anteriores, cuando los gerentes planean y organizan, estipulan la estrategia y la estructura organizacional que, en su opinión, van a permitir que la empresa aproveche sus recursos con la mayor eficacia para crear valor para los clientes. Cuando controlan, los gerentes monitorean y evalúan si la estrategia y la estructura de la organización funcionan como lo esperaban, verificando que los resultados sean como se planearon, y en caso contrario, hacerlos ajustes necesarios.

OA1 Definir el control organizacional y explicar la forma en que incrementa la eficacia organizacional.

No obstante, controlar no sólo significa reaccionar ante los eventos una vez ocurridos. También significa mantener a la organización en el rumbo correcto, prever los eventos que podrían ocurrir y después adaptarla para que responda a cualesquiera oportunidades o amenazas que se hayan identificado. Pero controlar también implica mantener motivados a los empleados, enfocados en los problemas importantes que enfrenta la organización, y trabajando unidos para efectuar los cambios que la ayuden a mejorar su desempeño a lo largo del tiempo.

Importancia del control organizacional

Para entender la importancia del control organizacional, veamos cómo los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva ayudan a los gerentes a obtener eficiencia, calidad, nivel de respuesta a los clientes e innovación superiores.

Para determinar con qué eficacia usan sus recursos, los gerentes deben poder medir con precisión cuántas unidades de insumos (materias primas, recursos humanos y demás) se utilizan para generar una unidad de producto. Los gerentes también deben poder medir cuántas unidades de productos (bienes y servicios) se están generando. Un sistema de control contiene las medidas o normas de comparación que permiten a los gerentes valorar

con qué eficiencia la organización produce bienes y servicios. Además, si los gerentes experimentan cambiando la forma en que la organización produce sus bienes y servicios para encontrar una forma más eficiente de hacerlo, esas medidas les revelarán el nivel del éxito que tengan. Por ejemplo, cuando los directivos de Ford decidieron adoptar una estructura por equipos de productos para diseñar, crear y fabricar nuevos modelos de autos, utilizaron medidas como el tiempo requerido para diseñar un nuevo auto y los ahorros en costos por auto producido para evaluar qué tan bien funcionaba la nueva estructura en comparación con la anterior. Descubrieron que la nueva era mejor. Sin un sistema de control vigente, los gerentes no tienen idea de cuál es el desempeño de su organización ni de cómo pueden mejorarlo, es decir, una información cada vez más importante en el entorno tan competido de hoy.

En la actualidad, una gran parte de la competencia entre las organizaciones se centra en aumentar la calidad de los bienes y servicios. Por ejemplo, en la industria automotriz los autos de cada rango de precios compiten con base en sus características, su diseño y su confiabilidad. Por ello, la decisión de un cliente de adquirir un Ford Taurus, un GM Grand Prix, un Chrysler Sebring, un Toyota Camry o un Honda Accord va a depender en gran medida de la calidad de cada uno de ellos. El control organizacional es importante para determinar la calidad de los bienes y servicios porque brinda retroalimentación a los gerentes sobre la calidad de sus productos. Si los gerentes de las compañías automotrices miden en forma consistente el número de quejas de los clientes y la cantidad de autos nuevos que regresan para ser reparados, o si los directores de una escuela cuentan cuántos alumnos abandonan sus estudios o cómo varían sus calificaciones en los exámenes nacionales a lo largo del tiempo, todos ellos tendrán un buen indicativo del nivel de calidad que han ido incorporando a sus productos, se trate de un automóvil que no se descompone o de un estudiante que se gradúa. Los gerentes eficaces crean sistemas de control que monitorean consistentemente la calidad de los bienes y servicios de modo que puedan mejorar continuamente la calidad, un enfoque en el cambio que les otorga una ventaja competitiva.

Los gerentes también pueden lograr que su organización tenga un mejor nivel de respuesta a los clientes si implementan un sistema de control, como un sistema de ARC, que les permita determinar qué tan bien desempeñan su trabajo los empleados que tienen contacto con los clientes. El monitoreo de la conducta de los empleados puede ayudar a los gerentes a encontrar formas de mejorar sus niveles de desempeño, quizás revelando áreas donde una capacitación en habilidades pudiera ayudar a los empleados o donde nuevos procedimientos pudieran hacer que tuvieran un mejor desempeño de sus trabajos. Además, cuando los empleados saben que se vigila su comportamiento, pueden tener más incentivo para ser útiles y consistentes en su forma de atender a los clientes. Por ejemplo, para mejorar el servicio al cliente, Ford realiza encuestas periódicas entre sus clientes acerca de sus experiencias con determinados distribuidores Ford. Si un distribuidor es objeto de un número excesivo de quejas, los gerentes de Ford lo investigan para descubrir las fuentes de los problemas y sugerir soluciones; de ser necesario, incluso pueden amenazarlo con reducirle el número de autos que se le envían para obligarlo a mejorar la calidad de su servicio al cliente.



Un vendedor de Ford habla con una clienta potencial sobre sus preferencias al adquirir un auto, una medida que esa compañía adoptó para garantizar la calidad del servicio al cliente.

Por último, el control puede elevar el nivel de innovación de una organización. Una innovación exitosa se da cuando los gerentes crean un ambiente organizacional en que los empleados se sienten facultados para ser creativos y la toma de decisiones se descentraliza a los empleados para que se sienten libres de experimentar y asumir riesgos. Decidir cuáles son los sistemas de control adecuados para estimular la asunción de riesgos es un importante reto gerencial; la cultura organizacional adquiere importancia en tal sentido. Para estimular a los equipos de productos de Ford a tener un desempeño superior, los directivos supervisaron por separado el desempeño de cada equipo —por ejemplo, examinando la forma en que cada uno redujo costos o aumentó la calidad— y recurrieron a un sistema de bonos vinculados al desempeño para retribuir a cada

equipo. El gerente de cada equipo de productos después evaluó el desempeño individual de los miembros de su equipo, y los empleados más innovadores recibieron promociones y premios con base en su desempeño.

Sistemas de control y la TI

sistemas de control Sistemas formales de fijación de metas, monitoreo, evaluación y retroalimentación cuya información señala a los gerentes si la estrategia y estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz.

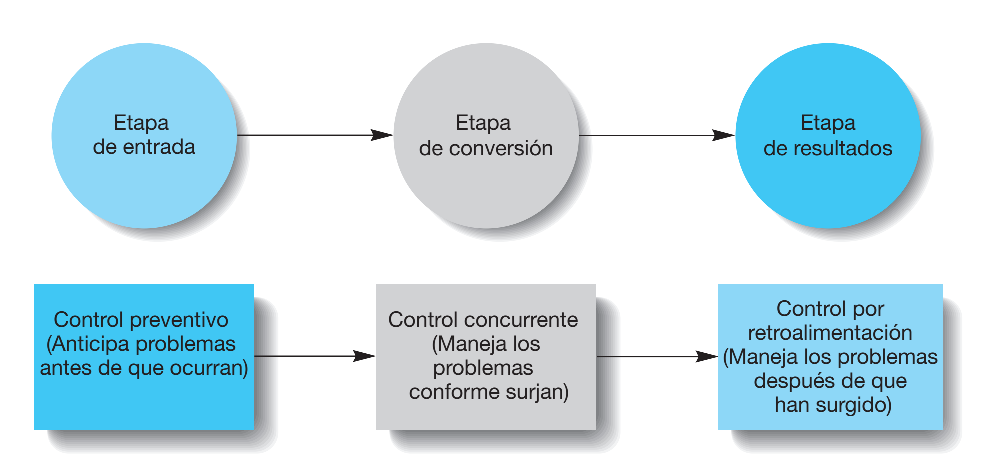
Los **sistemas de control** son sistemas formales de fijación de metas, monitoreo, evaluación y retroalimentación cuya información señala a los gerentes si la estrategia y estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz.[6] Los sistemas de control efectivos alertan a los gerentes cuando las cosas van mal y les dan tiempo para reaccionar ante las oportunidades y amenazas. Un sistema de control eficaz posee tres características: tiene la flexibilidad suficiente para permitir que los gerentes reaccionen debidamente a los eventos inesperados; aporta información precisa y brinda a los gerentes una imagen real del desempeño organizacional; además, aporta información oportuna a los gerentes, porque tomar decisiones con base en información obsoleta es una garantía de fracaso.

Las nuevas formas de la TI han revolucionado los sistemas de control porque facilitan el flujo ascendente y descendente de información precisa y oportuna a toda la jerarquía organizacional, así como a funciones y divisiones. Hoy en día, empleados de todos los niveles de la organización ingresan rutinariamente información al sistema o red de información de la compañía, con lo que dan inicio a la cadena de eventos que afectan la toma de decisiones en otra parte de la organización. Podría tratarse, por ejemplo, del empleado de un almacén departamental que, al escanear las etiquetas de la ropa vendida, avisa a los gerentes de mercancías qué prendas deben reponerse, o del vendedor de campo que, en su computadora portátil, captura información relacionada con las necesidades o los problemas cambiantes de los clientes.

control preventivo Control que permite a los gerentes adelantarse a los problemas antes de que surjan.

Los sistemas de control e información se implementan para medir el desempeño en cada etapa del proceso de transformación de los insumos en bienes y servicios terminados (véase figura 11.1). En la etapa de entrada, los gerentes usan el **control preventivo** para prever problemas antes de que se presenten y así evitar que ocurran después, durante el proceso de transformación.[7] Por ejemplo, al pactar por anticipado especificaciones muy precisas con sus proveedores (un tipo de meta de desempeño), una organización puede controlar la calidad de los insumos que recibe de ellos, con lo que se evita posibles problemas durante el proceso de transformación. Asimismo, se pueden usar las TI para mantenerse en contacto con los proveedores y monitorear su grado de avance. De igual modo, al filtrar a los solicitantes de trabajo, a menudo revisando sus currículos por vía electrónica y después mediante entrevistas personales para elegir a los más capacitados, los gerentes pueden reducir el riesgo de contratar personal carente de la capacidad o experiencia necesarias para tener un buen desempeño.

Figura 11.1
Tres tipos de control



En general, el desarrollo de sistemas gerenciales de información promueve el control preventivo que aporta a los gerentes información oportuna sobre los cambios del ámbito de operaciones y general que podrían llegar a impactar a la organización más adelante. Los gerentes eficaces monitorean constantemente las tendencias y los cambios del entorno externo en un intento por anticipar los problemas. (En el capítulo 18 veremos con detalle los sistemas de información gerencial.)

control recurrente Control que proporciona a los gerentes retroalimentación inmediata sobre la eficiencia con que los insumos se transforman en resultados para que puedan corregir los problemas conforme vayan surgiendo.

Durante la etapa de transformación, el **control recurrente** proporciona a los gerentes una retroalimentación inmediata sobre la eficiencia con que los insumos se transforman en productos para que puedan corregir los problemas conforme vayan surgiendo. El control recurrente que brinda la TI alerta a los gerentes sobre la necesidad de reaccionar con rapidez a cualquier fuente potencial de un problema, se trate de un lote defectuoso de insumos, una máquina desalineada o un obrero que no tiene las habilidades requeridas para realizar sus tareas con eficiencia. El control recurrente es el corazón de los programas de administración de la calidad total (analizados en el capítulo 9) conforme a los cuales se espera que los trabajadores monitoreen continuamente la calidad de los bienes o servicios que entregan en cada etapa del proceso de producción, e informen a los gerentes tan pronto descubran problemas. Por ejemplo, una de las fortalezas del sistema de producción de Toyota es que los trabajadores individuales están autorizados para oprimir un botón y detener la línea de montaje en cuanto descubren un problema de calidad. Una vez corregidos todos los problemas, el resultado es un producto terminado mucho más confiable.

control por retroalimentación Control que proporciona a los gerentes información sobre las reacciones de los clientes a los bienes y servicios para que puedan tomar las medidas correctivas necesarias.

En la etapa de resultados, los gerentes recurren al **control por retroalimentación** para obtener información sobre las reacciones de los clientes a los bienes y servicios para que puedan tomar las medidas correctivas necesarias. Por ejemplo, un sistema de control por retroalimentación que monitorea el número de devoluciones de los clientes alerta a los gerentes que se están fabricando productos defectuosos; y un sistema gerencial de información que mide los aumentos o las bajas relativas en las ventas de diferentes productos, alerta a los gerentes sobre los cambios en los gustos de los clientes para que puedan aumentar o reducir la fabricación de determinados productos.

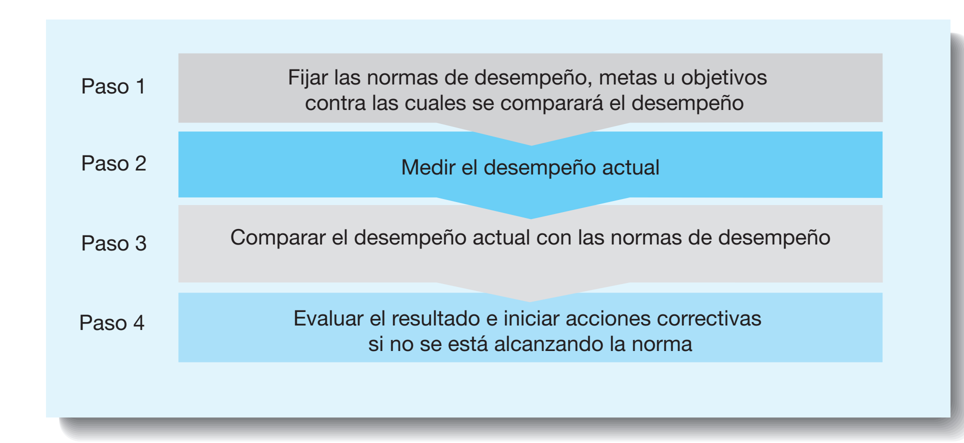
El proceso de control

OA2 Describir los cuatro pasos del proceso de control y la forma en que opera con el paso del tiempo.

El proceso de control, ya sea en la etapa de insumos, de transformación o de resultados, puede fragmentarse en cuatro pasos: fijación de normas de desempeño, y después medición, comparación y evaluación del desempeño real (véase figura 11.2).[8]

- Paso 1: *Fijar las normas de desempeño, metas u objetivos contra los cuales se comparará el desempeño.*

Figura 11.2
Cuatro pasos del control organizacional



En el paso 1 del proceso de control, los gerentes fijan las normas, metas u objetivos de desempeño que deberán usarse para evaluar el desempeño de toda la organización o parte de ella (como una división, una función o un individuo). Las normas de desempeño que eligen los gerentes miden la eficiencia, la calidad, el nivel de respuesta a los clientes y la innovación.[9] Si los gerentes deciden aplicar una estrategia de costos bajos, por ejemplo, entonces tendrán que medir la eficiencia en todos los niveles de la organización.

En el nivel corporativo, una norma de desempeño que mide la eficiencia es la de los costos operativos, es decir, los costos reales incurridos en la producción de bienes y servicios, incluidos todos los costos relacionados con los empleados. Por ejemplo, los directivos podrían fijar la meta corporativa de "reducir 10% los costos operativos en los próximos tres años" para aumentar la eficiencia. Por su parte, los gerentes corporativos podrían evaluar a los gerentes divisionales por su habilidad para reducir los costos operativos de sus respectivas divisiones, y a su vez los gerentes divisionales podrían fijar metas de ahorro en costos a sus gerentes funcionales. Así, las normas de desempeño fijadas en un nivel afectan las de los demás niveles y, en última instancia, el desempeño de los gerentes individuales se evalúa por su capacidad para reducir costos.

La cantidad de normas o indicadores del desempeño que los gerentes de una organización utilizan para evaluar la eficiencia, la calidad y demás aspectos, puede ser de miles o cientos de miles. Los gerentes de cada nivel son responsables de fijar aquellas normas que mejor les permitan evaluar el desempeño de la parte de la organización a su cargo.[10] Los gerentes deben esmerarse en elegir normas de desempeño que les permitan determinar qué tan bien les va en los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva. Si los gerentes sólo se enfocan en uno de ellos (como la eficiencia) y hacen caso omiso de los demás (como determinar qué quieren realmente los clientes e innovar una nueva línea de productos para satisfacerlos), los gerentes podrían acabar dañando el desempeño de su organización.

- Paso 2: *Medir el desempeño actual.*

Una vez que los gerentes han decidido qué normas o metas usarán para evaluar el desempeño, el siguiente paso del proceso de control consiste en medir el desempeño real. En la práctica, los gerentes pueden medir o evaluar dos cosas: 1) los resultados reales *producto* de la conducta de sus miembros, y 2) las *conductas* en sí (de allí los términos *control de resultados* y *control de conductas* que se usan más adelante).[11]

A veces se pueden medir con facilidad los resultados y las conductas. Por ejemplo, medir los resultados y evaluar las conductas es relativamente fácil en un restaurante de comidas rápidas, porque los empleados realizan tareas rutinarias. Los gerentes de Home Depot son muy estrictos en el uso del control de resultados para medir cuán rápido fluyen los inventarios por las tiendas. De modo similar, los gerentes de un restaurante de comidas rápidas pueden medir con bastante facilidad los resultados contando cuántos clientes atienden sus empleados, el tiempo que les toma cada transacción y cuánto dinero gasta cada cliente. Los gerentes pueden observar fácilmente la conducta de cada empleado y llevar a cabo acciones rápidas para resolver cualesquiera problemas que pudieran surgir.

Cuando una organización y sus miembros llevan a cabo actividades complejas, no rutinarias, que son intrínsecamente difíciles de medir, a los gerentes les es mucho más difícil medir resultados o conductas.[12] Es muy difícil, por ejemplo, que los gerentes a cargo de los departamentos de investigación y desarrollo de Intel o AMD, de Microsoft o Google, midan o evalúen el desempeño de miembros individuales porque pueden pasar varios años antes de poder determinar si los nuevos productos que están desarrollando van a ser rentables. Además, ¡es imposible que un gerente mida qué tan creativo es un ingeniero o un investigador si se limita a observar sus acciones!

Por lo general, cuanto más complejas o no rutinarias son las actividades organizacionales, más difícil resulta a los gerentes medir los resultados o las conductas.[13] Sin embargo, los resultados suelen ser más fáciles de medir que las conductas, porque son más tangibles y objetivos. Por ello, la primera clase de medidas de desempeño que los gerentes suelen usar son las que miden resultados. Después, los gerentes fijan medidas o normas de desempeño que les permitan evaluar las conductas para determinar si los empleados de todos niveles laboran en pro de las metas organizacionales. Algunas medidas simples de conducta son 1) ¿los empleados llegan puntualmente? y 2) ¿los empleados acatan siempre las reglas establecidas para saludar y atender a los clientes? Cada tipo de control de resultados y conductas, así como la forma en que se aplican en los distintos niveles organizacionales —corporativo, divisional, funcional e individual—, se analizan en detalle más adelante.

- Paso 3: *Comparar el desempeño actual contra las normas de desempeño.*

Durante el paso 3, los gerentes evalúan si el desempeño se desvía —y en qué medida— de las normas de desempeño elegidas en el paso 1. Si el desempeño es mejor que lo esperado, los gerentes podrían concluir que fijaron normas de desempeño demasiado bajas y podrían elevarlas para el siguiente periodo a fin de estimular a sus subordinados.[14] Los gerentes de compañías japonesas son bien conocidos por la forma en que tratan de aumentar el desempeño de sus instalaciones de producción elevando constantemente las normas de desempeño para motivar a gerentes y trabajadores a que encuentren nuevas formas de reducir los costos o mejorar la calidad (lea de nuevo el caso con que inicia el capítulo 9 sobre la forma en que Toyota aplica la ACT desde una perspectiva de control organizacional).

Sin embargo, si el desempeño es demasiado bajo y no se cumplieron las normas, o si las normas fueron demasiado altas y los empleados no pudieron cumplirlas, los gerentes deben decidir si toman medidas correctivas.[15] Es fácil tomar medidas correctivas cuando se pueden identificar las razones de un desempeño malo, por ejemplo, un alto costo de la mano de obra. Para bajar los costos, los gerentes pueden buscar fuentes de abastecimiento de bajo costo en el extranjero, invertir más en tecnología, o implementar un sistema de equipos multifuncionales. Sin embargo, por lo general es difícil identificar las razones de un mal desempeño. La fuente del problema podría ser un cambio en el ámbito de operaciones, el surgimiento de un nuevo competidor mundial, una recesión o un aumento en las tasas de interés. En una organización, tal vez el área de investigación y desarrollo subestimó los problemas que podría encontrar para crear un nuevo producto o los costos de realizar una investigación adicional no prevista. Para que los gerentes lleven a cabo cualquier clase de medida correctiva, es necesario que den el paso 4.

- Paso 4: *Evaluar el resultado e iniciar acciones correctivas (es decir, hacer cambios) si no se está alcanzando la norma.*

El paso final del proceso de control consiste en evaluar los resultados y realizar los cambios que sean apropiados. Se cumplan o no se cumplan las normas de desempeño, los gerentes pueden aprender mucho durante este paso. Si deciden que el nivel de desempeño es inaceptable, los gerentes deben tratar de cambiar la forma en que se realizan las actividades de trabajo para resolver el problema. A veces surgen problemas de desempeño porque la norma de trabajo fue demasiado alta, por ejemplo, una meta de ventas fue demasiado optimista e imposible de alcanzar. De ser así, la adopción de normas más realistas puede reducir la diferencia entre el desempeño real y el deseado.

No obstante, si los gerentes dictaminan que algo está causando el problema de la situación aludida, entonces para elevar el desempeño deberán cambiar la forma en que se están usando los recursos.[16] Quizá no se está utilizando la tecnología más avanzada, o los trabajadores carecen de la capacitación avanzada que se necesita para tener un mayor desempeño; tal vez la organización necesita comprar sus insumos o ensamblar sus productos en el extranjero para competir contra rivales de bajo costo; quizás necesita reestructurarse o rediseñar sus procesos de trabajo usando Six Sigma para aumentar la eficiencia.

El ejemplo más simple de un sistema de control es el termostato doméstico. Al ajustar el termostato, uno fija la norma de desempeño contra la cual se comparará la temperatura real. El termostato contiene un dispositivo sensor que mide la temperatura real y la compara con la temperatura deseada. Cada vez que hay una diferencia entre ambas, la unidad de calefacción o aire acondicionado se activa para llevar la temperatura de vuelta a la norma. En otras palabras, se inicia una acción correctiva. Éste es un sistema de control sencillo porque es totalmente autosuficiente y la meta (temperatura) es fácil de medir.

Fijar metas y diseñar sistemas de medición es una tarea mucho más difícil para los gerentes debido a que el alto nivel de incertidumbre del entorno organizacional hace que ellos rara vez sepan qué podría pasar. Por lo mismo, es crucial que los gerentes diseñen sistemas de control que los alerten de posibles problemas para que puedan atenderlos antes de que se conviertan en amenazas. Otra cuestión radica en que los gerentes no se preocupan únicamente por lograr que el desempeño de la organización alcance cierto nivel predeterminado, sino que quieren impulsar esa norma hacia delante para inducir a los empleados de todos niveles a que encuentren nuevas formas de elevar el desempeño.

En las secciones siguientes vamos a analizar los tres tipos más importantes de sistemas de control que usan los gerentes para coordinar y motivar a los empleados y confirmar que se

Figura 11.3
Tres sistemas de control organizacional

Tipo de control	Mecanismos de control
Control de resultados	Medición financiera del desempeño Metas organizacionales Presupuestos de operación
Control de conducta	Supervisión directa Administración por objetivos Reglas y procedimientos estándar de operación
Cultura organizacional/control de grupo	Valores Normas Socialización

esfuerzan por alcanzar el máximo de eficiencia, calidad, innovación y nivel de respuesta a los clientes: control de resultados, control de conductas y control de clan (véase figura 11.3). Los gerentes aplican esos tres tipos de control para reglamentar y dirigir las actividades organizacionales, cualquiera que sea la estructura organizacional que apliquen. No obstante, como lo da a entender la figura 11.3, un importante elemento de control se encuentra insertado en la cultura organizacional, como lo veremos más adelante.

Control de resultados

OA3 Identificar los principales controles a los resultados y comentar sus ventajas y desventajas como medio para coordinar y motivar a los empleados.

Todos los gerentes aplican algún sistema de control de resultados en sus organizaciones. Primero eligen las metas o normas de desempeño que a su juicio les permitirán medir mejor los resultados de eficiencia, calidad, innovación y nivel de respuesta a los clientes. Luego miden los resultados reales para determinar si las metas y normas de desempeño se están alcanzando en los niveles corporativo, divisional o funcional e individual de la organización. Los tres mecanismos principales que los gerentes usan para evaluar el resultado o desempeño son medidas financieras, metas organizacionales y presupuestos operativos.

Medidas del desempeño financiero

Lo que más preocupa a los altos directivos es el desempeño general de la organización, y para evaluarlo recurren a diversas medidas financieras. Las más comunes son las razones de utilidades, las razones de liquidez, las razones de apalancamiento y las razones de actividad. Estas medidas se analizan a continuación y se clasifican en la tabla 11.1.[17]

- Las *razones de utilidades* miden la eficiencia con la cual los gerentes usan los recursos de la organización para generar utilidades. El *rendimiento de la inversión* (ROI) —el ingreso neto de una organización antes de impuestos, dividido entre sus activos totales— es la medida del desempeño financiero más utilizada porque permite a los gerentes de una organización comparar su desempeño con el de otras organizaciones. El ROI permite a los gerentes evaluar la ventaja competitiva de una organización. El *margen de operación* se calcula dividiendo la utilidad operativa de una organización (la cantidad que queda después de deducir todos los costos de producción y los gastos de administración) entre los ingresos por ventas. Esta medida brinda a los gerentes información sobre el nivel de la eficiencia con la cual una organización usa sus recursos; por ejemplo, cada intento por bajar los costos se refleja en un aumento de la utilidad operativa. Asimismo, el margen de operación es un medio para comparar el desempeño de un año con el de otro; por ejemplo, si los gerentes descubren que el margen de operación ha mejorado 5% de un año a otro, saben que su organización está adquiriendo una ventaja competitiva.
- Las *razones de liquidez* miden qué tan bien los gerentes han protegido los recursos organizacionales para cumplir sus obligaciones a corto plazo. La *razón circulante* (activos circu-

Tabla 11.1
Cuatro medidas del desempeño financiero

Razones de utilidad			
Rendimiento sobre inversión	=	$\frac{\text{utilidad neta antes de impuestos}}{\text{activos totales}}$	Mide qué tan bien utilizan los administradores los recursos de la organización para generar utilidades.
Margen de utilidad bruta	=	$\frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}}$	La diferencia entre el monto de los ingresos generados por el producto y los recursos usados para producirlo.
Razones de liquidez			
Razón circulante	=	$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$	¿Tienen los administradores recursos disponibles para pagar las deudas con los acreedores de corto plazo?
Razón rápida (prueba del ácido)	=	$\frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$	¿Pueden los administradores pagar las deudas con los acreedores de corto plazo sin vender el inventario?
Razones de apalancamiento			
Razón de deuda a activos	=	$\frac{\text{deuda total}}{\text{activos totales}}$	¿En qué medida han usado los administradores fondos prestados para financiar las inversiones?
Razón de veces que se ha ganado el interés	=	$\frac{\text{utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{total de cargos por intereses}}$	Mide hasta dónde pueden declinar las utilidades antes de que los administradores no puedan cumplir con los cambios en intereses. Si la razón baja a menos de 1, la organización técnicamente es insolvente.
Razones de actividad			
Rotación de inventario	=	$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario}}$	Mide la eficiencia con que los administradores rotan el inventario
Periodo promedio de cobro	=	$\frac{\text{cuentas circulantes por cobrar}}{\text{ventas del periodo divididas entre días del periodo}}$	Mide la eficiencia con la que los administradores recaudan ingresos de los clientes para pagar los gastos

lantes entre pasivos circulantes) señala a los gerentes si cuentan con recursos disponibles para satisfacer las demandas de los acreedores a corto plazo. La *prueba de acidez* les señala si pueden pagar esas demandas sin vender inventario.

- Las *razones de apalancamiento*, como la *razón de deuda a activos* o la *razón de cobertura de intereses*, miden qué tanto los gerentes recurren al endeudamiento (dinero prestado) o al capital (emisión de nuevas acciones) para financiar las operaciones en curso. Una organización estará fuertemente apalancada si usa más deuda que capital. La deuda puede ser muy riesgosa si los ingresos o las utilidades netas no alcanzan para cubrir los intereses de la deuda.
- Las *razones de actividad* señalan qué tan bien los gerentes están creando valor con los activos organizacionales. La *rotación del inventario* mide la eficiencia con la cual los gerentes hacen girar el inventario para no tener exceso de inventario. Los *días de cartera vencida* dan información sobre qué tan eficientes son los gerentes para cobrar a los clientes y pagar los gastos.

La objetividad de las medidas financieras del desempeño es la razón por la cual los gerentes las usan tanto para evaluar la eficiencia y la eficacia de sus organizaciones. Cuando una organización deja de cumplir sus normas de desempeño, como las metas de ROI, de ingresos o de precio de sus acciones, los gerentes saben que deben tomar medidas correctivas. Así, los controles financieros señalan a los gerentes cuándo podría ser necesaria una reorganización corporativa, cuándo deberían vender divisiones de la empresa y salirse de algún negocio, o cuándo deberían repensar sus estrategias del nivel corporativo.[18] En la actualidad, a todos

los empleados organizacionales se les enseñan los controles financieros, como lo describe la siguiente sección, "La administración desde dentro".



La administración desde dentro

Cómo hacer de las cifras financieras algo vivo

Uno podría pensar que el control financiero es el feudo de los gerentes de alto nivel y que los empleados de los niveles inferiores de la organización no necesitan preocuparse por las cifras o por la forma en que sus actividades específicas afectan esas cifras. No obstante, algunos directivos se creen en la obligación de mostrar a sus empleados cómo sus actividades afectan las razones financieras, y lo hacen porque, efectivamente, las actividades de los empleados afectan directamente los costos y los ingresos por ventas de la compañía. Uno de ellos es Michael Dell.

Dell hace hasta lo imposible por convencer a sus empleados que deben cuidar cada centavo que gasten en fabricar las computadoras personales que han hecho tan próspera a esa compañía, así como cada palabra que digan o cada llamada telefónica de ventas o servicio que hagan para venderlas o repararlas. Dell considera que todos sus gerentes deben tener al alcance de la mano información detallada sobre la estructura de costos de Dell, incluidos los costos de ensamblado, los costos de ventas y los costos de posventa, para exprimir cada centavo del costo operativo. Y una buena razón para ello es que Dell hace mucho énfasis en la razón financiera del margen operativo para medir el desempeño de su compañía. A Dell no le importa cuánto crecen las utilidades o las ventas por sí solas; a él le preocupa cómo operan juntas esas dos cifras, porque sólo si las utilidades crecen más rápido que las ventas la compañía aumenta su rentabilidad a largo plazo al operar con más eficiencia y eficacia.



Michael Dell se prepara para atender llamadas de los clientes en el centro telefónico de atención al cliente de Dell en Estados Unidos. El énfasis de Dell en la productividad de cualquier puesto significa que a él no le preocupa ocupar un puesto del nivel más bajo durante un día tanto para aprender lo que enfrentan sus empleados como para estar en condiciones de enseñarles cómo desempeñarlo mejor.

Por ello, él insiste en que sus gerentes busquen cualquier manera de reducir los costos o satisfacer más a los clientes y después ayudar a los empleados a que aprendan los nuevos procedimientos para alcanzar esas metas. En el campo de adiestramiento para nuevos empleados de Dell en Austin, Texas, él se ha hecho famoso por llevar gráficas financieras para mostrar a los empleados cuánto afecta a las utilidades cada minuto que dedican a realizar alguna actividad, o cada error cometido al ensamblar o empacar una PC. En la década de 2000, los esfuerzos reiterados de Dell por reducir costos y al mismo tiempo fomentar la lealtad de los clientes dispararon la eficiencia y los márgenes operativos; es mucho más eficiente que HP o Gateway. No obstante, esas compañías están aplicando los principios de Dell y reduciendo las diferencias que las separan. Por lo mismo, ahora cualesquiera tipos de compañía han iniciado sesiones de capacitación donde los empleados de todos los niveles aprenden la forma en que sus actividades específicas y la forma en que sus funciones operan, afectan las razones financieras que se usan para medir el nivel de desempeño de una organización.

Aunque la información financiera es un importante control de los resultados, por sí sola no es toda la que necesitan los gerentes sobre los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva. Los estados financieros informan a los gerentes cuáles son los resultados de las decisiones que ya tomaron, pero no les dicen cómo detectar nuevas oportunidades para crear una ventaja competitiva en el futuro. Para alentar un enfoque orientado al futuro, los gerentes de alto nivel deben fijar metas organizacionales que estimulen a los gerentes medios y de primera línea a lograr marcas superiores de eficiencia, calidad, innovación y nivel de respuesta a los clientes.

Figura 11.4
Fijación de metas para toda la organización

Metas organizacionales

Una vez que los gerentes de alto nivel consultan con sus gerentes de niveles inferiores y establecen las metas totales de la organización, ellos determinan los estándares de actuación para las divisiones y funciones. Esos estándares especifican, para los gerentes divisionales y funcionales, el nivel al cual sus unidades pueden actuar si la organización está por alcanzar sus metas totales.[19] Cada división recibe un conjunto de metas específicas por alcanzar (véase figura 11.4) En el capítulo 8 vimos, por ejemplo, que Jeffrey Immelt, director general de General Electric, fijó a cada división de GE la meta de ser la primera o segunda en utilidades de su sector. A continuación, los gerentes divisionales desarrollan una estrategia del nivel negocio (basada en lograr una eficiencia o innovación superiores) que les permita alcanzar esa meta.[20] En consultas con los gerentes funcionales, establecen las metas que los gerentes de las distintas funciones deberán alcanzar para que la división cumpla sus metas. Por ejemplo, los gerentes de ventas podrían ser evaluados por su capacidad para incrementar las ventas; los gerentes de administración de materiales por su habilidad para mejorar la calidad de los insumos o reducir sus costos; los gerentes de investigación y desarrollo por el número de productos que innoven o el número de patentes que consigan. A su vez, los gerentes funcionales establecen metas que los gerentes de primera línea y los empleados no gerenciales deberán alcanzar para que la función cumpla sus metas.

El control de resultados se aplica en cada nivel de la organización y es crucial que las metas de cada nivel concuerden con las metas de los demás niveles para que los gerentes y los demás empleados de toda la organización trabajen unidos para alcanzar las metas corporativas establecidas por la dirección.[21] También es importante que las metas se fijen de forma que los gerentes se sientan motivados para alcanzarlas. Si las metas se fijan excesivamente altas, los gerentes van a trabajar sin entusiasmo al darse cuenta de que jamás las van a alcanzar. En cambio, si las metas se fijan tan bajas que son demasiado fáciles de alcanzar, los gerentes no se sentirán motivados para usar sus recursos del modo más eficiente y eficaz posible. Las investigaciones a este respecto dan a entender que las mejores metas son específicas y exigentes, es decir, metas que pongan a prueba y fuercen la habilidad de los gerentes, pero que estén a su alcance y no requieran de un gasto imposible de tiempo y energía. Estas metas a menudo se conocen como *metas alcanzables*.

Decidir qué es una meta difícil y específica, y qué es una meta demasiado fácil o demasiado difícil, es una habilidad que los gerentes deben adquirir. Con base en su criterio y su experiencia laboral, los gerentes de todos niveles deben valorar qué tan difícil es cierta meta y entonces determinar la habilidad del gerente subordinado en cuestión para alcanzarla. Si tienen éxito, metas motivadoras, relacionadas entre sí —metas que se refuercen mutuamente y se enfoquen en lograr los objetivos corporativos generales— estimularán a toda la organización.

Presupuestos operativos

presupuesto operativo Presupuesto que señala la forma en que los gerentes pretenden usar los recursos organizacionales para alcanzar las metas organizacionales.

Una vez que a los gerentes de cada nivel se les fija su meta u objetivo a alcanzar, el siguiente paso del desarrollo de un sistema de control de resultados consiste en calcular los **presupuestos operativos** que servirán para estipular la forma en que gerentes y trabajadores habrán de alcanzar sus metas. Un presupuesto operativo es un plan que señala la forma en que los geren-

tes pretenden usar los recursos organizacionales para alcanzar con eficiencia las metas que tengan establecidas. Por lo general, los gerentes de cierto nivel asignan a sus gerentes subordinados un monto específico de recursos que usarán en la producción de bienes y servicios. Después de recibir sus presupuestos, estos gerentes subordinados deben decidir cómo asignar esos recursos entre sus diferentes actividades organizacionales. Más tarde se les evaluará por su habilidad para mantenerse dentro de los límites del presupuesto y hacer el mejor uso de los recursos que se les hayan asignado. Imaginemos, por ejemplo, que a los gerentes de la división de lavadoras de GE se les autoriza un presupuesto de 50 millones de dólares para el desarrollo y venta de una nueva línea de lavadoras. Partiendo de esa cantidad, ellos deciden qué montos asignar a las diversas funciones, como investigación y desarrollo, ingeniería y ventas, de modo que la división genere el máximo ingreso por ventas y obtenga las mayores utilidades.

A menudo las grandes organizaciones tratan cada división como un centro de responsabilidad individual o autónomo. De ese modo, los gerentes corporativos evalúan la contribución de cada división al desempeño de la empresa. Los gerentes de una división pueden recibir un presupuesto fijo de recursos y ser evaluados por la cantidad de bienes y servicios que produzcan con esos recursos (éste es un enfoque de presupuesto de costos o gastos). O bien se puede pedir a los gerentes que maximicen los ingresos por la venta de los bienes y servicios producidos (enfoque de presupuesto de ingresos). O también se les puede evaluar por la diferencia entre los ingresos generados por la venta de bienes y servicios y el costo presupuestado para producirlos (enfoque de presupuesto de utilidades). La aplicación, por parte de las compañías japonesas, de presupuestos operativos y metas exigentes para aumentar la eficiencia es un ejemplo de lo anterior.

En resumen, tres componentes —medidas financieras objetivas, metas y normas exigentes de desempeño, y presupuestos operativos apropiados— son la esencia de un control eficaz de los resultados. La mayor parte de las organizaciones aplica sistemas avanzados de control de resultados para que los gerentes de todos los niveles puedan llevar cuentas precisas de la organización y así puedan actuar con rapidez y tomar las medidas correctivas que se necesiten.[22] El control de los resultados es una parte esencial de la administración. La forma en que Wal-Mart usa el control de resultados para ampliarse en los mercados internacionales se analiza en el siguiente recuadro, “Administración globalizada”.



Wal-Mart usa el control de resultados para su expansión internacional

Administración globalizada

En los últimos años, Wal-Mart, el gigante de las ventas al menudeo, ha emprendido una expansión internacional agresiva para mejorar su desempeño. Después de ingresar a México y Europa en la década pasada, se puso a analizar su entrada al mercado japonés. En 2004 se le presentó una muy buena oportunidad al ponerse en venta la tercera mayor cadena de supermercados de Japón, Daiei, que llevaba años perdiendo dinero y estaba muy endeudada. ¿Por qué estaba en dificultades una cadena de supermercados en uno de los mercados más lucrativos del mundo?

A diferencia de las eficientes compañías automotrices japonesas que emplean sistemas de control de resultados basados en una TI de vanguardia para recabar la información detallada que requieren para mejorar su eficiencia, los minoristas japoneses se habían rezagado en la adopción de nuevos sistemas. Una razón fundamental de eso era histórica. Hasta la década de 1990, la ley japonesa sobre tiendas al menudeo a gran escala permitió a los pequeños minoristas japoneses bloquear durante 10 años o más la apertura de tiendas nuevas, grandes y eficientes en su vecindario. Aunque el gobierno japonés atenuó la ley para que los propietarios de tiendas locales sólo pudieran impedir la apertura de una tienda grande durante 18 meses, el mercado japonés de ventas al menudeo carecía de antecedentes de una competencia de costos bajos. Por lo mismo, los minoristas, al igual que las cadenas de supermercados, nunca se habían visto obligados a implementar controles de resultados para ser más eficientes.

Una segunda razón de los problemas de Daiei era el sistema japonés de distribución de productos. Por tradición, los fabricantes japoneses sólo vendían sus productos por medio de mayo-

ristas con los que mantenían relaciones comerciales desde muchos años atrás. Como los mayoristas agregaban su propio margen de utilidades a los precios y controlaban la distribución, eso hacía mucho más difícil para los supermercados competir en precios y casi no había competencia. Esa competencia menor reducía el incentivo para que los minoristas japoneses invirtieran en sistemas de control de resultados para incrementar la eficiencia de su administración de materiales.



Aun cuando Wal-Mart ha tenido éxito en China, como se puede ver en esta foto, le fue rechazada su oferta de adquirir la cadena japonesa de supermercados Daiei, la cual pasa por graves problemas financieros.

En cambio, la atención de Wal-Mart en aplicar controles avanzados de resultados para monitorear todos los aspectos de sus actividades de compras y ventas la convirtieron en el minorista de descuento más eficiente en Estados Unidos en la década de 1990. De hecho, sus habilidades en la administración de materiales le permitieron entrar al sector estadounidense de los supermercados y convertirse en uno de los principales competidores del mismo. Por ello, en la década de 2000, y para mejorar su expansión mundial, Wal-Mart adquirió una participación accionaria importante en Seiyu Ltd., la cuarta cadena japonesa más grande de supermercados. Después, en 2004, trató de comprar a Daiei, otra cadena japonesa de supermercados con graves problemas financieros, para combinarla con su división Seiyu. Sus directivos consideraban que si aplicaban a las operaciones de sus nuevas tiendas japonesas los sistemas de control de resultados de su TI propia, Wal-Mart podría aumentar la eficiencia de Seiyu y de Daiei a tal grado que su cadena de supermercados podía volverse muy rentable y finalmente dominar el sector japonés de los supermercados. Wal-Mart también proyectaba comprar bienes a precios más bajos en el extranjero para venderlos en sus tiendas japonesas, por medio de su sofisticada cadena de abastecimiento mundial que le permite identificar y adquirir con eficiencia productos de fabricantes de todo el mundo.

Para disgusto de Wal-Mart, la Industrial Revitalization Corp., de Japón, con poder para seleccionar al comprador de las 260 tiendas de Daiei esparcidas por el país, decidió que no deseaba que Wal-Mart se convirtiera en uno de los mayores minoristas de Japón y amenazara a las demás compañías japonesas. Por lo mismo, rechazó la oferta de compra de Daiei por parte de Wal-Mart Stores, pero el minorista más grande del mundo sigue manteniendo los ojos abiertos en busca de oportunidades en el lucrativo mercado japonés, cuyos ciudadanos pagan algunos de los precios más altos del mundo tanto por lo que comen como por los demás productos de consumo.

Problemas del control de resultados

Al diseñar su sistema de control de resultados, los gerentes deben tener cuidado de no cometer ciertos errores. Por ejemplo, deben cuidar que las normas de resultados que establezcan motiven a los gerentes de todos los niveles y no provoquen que hagan cosas que afecten el logro de las metas organizacionales.

Supongamos que los directivos les fijan a los gerentes divisionales la meta de duplicar las utilidades en un lapso de tres años. Esa meta parece difícil y alcanzable cuando se acuerda conjuntamente, y en los primeros dos años las utilidades aumentan 70%. Sin embargo, en el tercer año se presenta una recesión económica y las ventas se desploman. Entonces los gerentes divisionales se dan cuenta de que va a serles cada vez menos factible cumplir su meta de utilidades. La imposibilidad de alcanzarla va a provocar que pierdan el sustancioso bono que recibirían si la alcanzaran. ¿Qué podrían hacer esos gerentes para tratar de conservar sus bonos?

Una línea de acción que podrían tomar sería la de encontrar formas de reducir costos, dado que las utilidades se pueden incrementar elevando los ingresos o reduciendo los costos. Por lo tanto, los gerentes divisionales podrían recortar las costosas actividades de investigación y desarrollo, retrasar el mantenimiento a las máquinas, reducir los gastos en marketing y despedir a gerentes intermedios y a trabajadores para reducir costos y así alcanzar su meta de duplicar las utilidades y poder cobrar sus bonos. Esa táctica podría ayudarlos a alcanzar una meta a corto plazo —duplicar las utilidades—, pero esas mismas medidas podrían dañar la rentabilidad a largo plazo o el ROI (porque un recorte en investigación y desarrollo puede reducir el ritmo de innovación de productos, un recorte en marketing lleva a la pérdida de clientes, y así sucesivamente).

El mensaje es claro: aun cuando el control de resultados es una herramienta útil para mantener motivados a los gerentes y empleados de todos los niveles, y para mantener en su curso a la organización, sólo es una guía para las medidas apropiadas. Los gerentes deben cuidar la forma en que aplican el control de resultados y deben monitorear continuamente sus efectos en todos los niveles de la organización, así como en los clientes y demás grupos de interés.

Control de la conducta

OA4 Identificar los principales controles de la conducta y estudiar sus ventajas y desventajas como un medio para coordinar y motivar a los empleados.

La estructura organizacional por sí sola no aporta mecanismo alguno que motive a gerentes y empleados no gerenciales a conducirse en formas que hagan que la estructura funcione —o incluso que la mejoren—, por lo que es necesario contar con un control. Dicho de otro modo, los gerentes pueden diseñar una estructura organizacional que cuente con los grupos apropiados de divisiones y funciones e incluso una cadena de mando eficaz; sin embargo, todo eso *sólo* funcionará conforme a lo planeado si esos mismos gerentes también establecen sistemas de control que motiven y modelen la conducta de los empleados en formas que *concuerden* con esa estructura.[23] El control de resultados es un método para motivar a los empleados y el control de la conducta es otro. Esta sección analiza los tres mecanismos de control de la conducta que los gerentes pueden aplicar para mantener en el buen camino a los subordinados y lograr que las estructuras organizacionales operen conforme a sus planes de operación: supervisión directa, administración por objetivos y reglas y procedimientos operativos estándar (véase figura 11.3).

Supervisión directa

La forma más inmediata y poderosa de control de la conducta es la supervisión directa por parte de los gerentes, quienes monitorean y observan activamente la conducta de sus subordinados, les enseñan qué conductas son adecuadas y cuáles son inadecuadas, e intervienen para tomar las medidas correctivas que se requieran. Además, cuando los gerentes supervisan personalmente a sus subordinados, dirigen con el ejemplo y así pueden ayudar a sus subordinados a desarrollar y mejorar sus propias habilidades. (El liderazgo es tema del capítulo 14.)

La supervisión directa permite a los gerentes de todos los niveles mantener un contacto personal con sus subordinados, lo que les permite asesorarlos y desarrollar sus habilidades gerenciales. Así, el control por medio de la supervisión personal puede ser una forma muy eficaz de motivar a los empleados y de promover conductas que eleven la eficiencia y eficacia.[24]

Sin embargo, la supervisión directa trae consigo algunos problemas. Primero, es muy cara porque en lo personal un gerente sólo puede dirigir a un número relativamente pequeño de subordinados. Por lo tanto, si la supervisión directa es el principal método de control que se emplee en una organización, van a necesitarse muchos gerentes y los costos se elevarán. Por eso es que se suele preferir el control de resultados al control de la conducta; de hecho, el control de resultados suele ser el primer método de control que los gerentes de todos los niveles usan para evaluar el desempeño. Segundo, la supervisión directa puede *desmotivar* a los empleados. Eso ocurre cuando los empleados sienten que se les sujeta a un escrutinio tan estricto que no son libres de tomar sus propias decisiones o cuando sienten que no se les evalúa en forma justa e imparcial. Los miembros de los equipos y los demás empleados pueden empezar a culpar a otros, eludir sus responsabilidades y dejar de cooperar con los demás miembros del equipo si consideran que su gerente no evalúa imparcialmente su desempeño y favorece a unas personas y no a otras.

Tercero, como ya señalamos, en muchos puestos la supervisión directa simplemente no es posible. Cuanto más complejo es un puesto, más difícil resulta al gerente evaluar bien el trabajo del ocupante de ese puesto. Por ejemplo, la actuación de los gerentes funcionales y divisionales sólo se puede evaluar a lo largo de periodos relativamente largos (razón por la cual se les aplican sistemas de control de resultados) y por ello no tiene mucho sentido que los gerentes de alto nivel monitoreen continuamente su desempeño. No obstante, eso no impide que los gerentes sigan esforzándose por comunicar la misión y las metas de la organización a sus subordinados y refuercen los valores y las normas de la cultura organizacional por medio de su estilo personal.

Administración por objetivos

administración por objetivos (APO) Proceso mediante el cual un gerente y cada uno de sus subordinados acuerdan las metas y los objetivos específicos de estos últimos y después el gerente evalúa periódicamente qué tanto cada uno de ellos está alcanzando sus metas.

Para contar con una estructura con la cual evaluar la conducta de los subordinados, pero sobre todo que permita a los gerentes monitorear su progreso hacia sus metas, muchas organizaciones implementan alguna versión de la administración por objetivos. La **administración por objetivos (APO)** es un sistema formal para evaluar la competencia de los subordinados para alcanzar determinadas metas organizacionales o normas de desempeño y cumplir los presupuestos de operación.[25] La mayor parte de las organizaciones aplica algún sistema de administración por objetivos porque no tiene sentido que fijen metas si después no evalúan si se están alcanzando o no. La administración por objetivos incluye tres pasos específicos:

- Paso 1: *Se fijan metas y objetivos específicos en cada nivel de la organización.*

La APO comienza cuando los gerentes de alto nivel establecen los objetivos organizacionales generales, por ejemplo, las metas u objetivos específicos de desempeño financiero. Luego esa fijación de objetivos desciende en cascada a toda la organización, conforme los gerentes divisionales y funcionales fijan sus propios objetivos con miras a alcanzar los objetivos corporativos.[26] Por último, los gerentes y los empleados de primer nivel fijan juntos metas que contribuyan a alcanzar los objetivos funcionales.

- Paso 2: *Los gerentes y sus subordinados determinan juntos las metas de estos últimos.*

Una característica importante de la administración por objetivos es su naturaleza participativa. Los gerentes de cada nivel se reúnen con cada uno de sus gerentes subordinados directos y juntos determinan metas adecuadas y factibles para estos últimos, y negocian los presupuestos que van a necesitar para alcanzar sus metas. La participación de los subordinados en el proceso de fijación de objetivos es una forma de reforzar su compromiso para alcanzar las metas y ajustarse a sus presupuestos.[27] Otra razón de la importancia que tiene el que los subordinados (tanto individualmente como en equipos) participen en la fijación de sus objetivos es que así pueden decir a sus gerentes qué tanto consideran poder lograr realmente lo que se propusieron.[28]

- Paso 3: *Los gerentes y sus subordinados revisan periódicamente el avance logrado hacia las metas de estos últimos.*

Una vez que se han acordado los objetivos específicos de los gerentes de cada nivel, a éstos se les responsabiliza de alcanzar sus objetivos. Periódicamente se reúnen con sus subordinados para evaluar sus avances. Por lo general, los incrementos salariales y los ascensos van vinculados al proceso de fijación de metas, y aquellos gerentes que alcanzan sus metas reciben mayores premios que quienes no las logran. (La forma en que se diseñan los sistemas de incentivos para motivar a los gerentes y a los demás empleados organizacionales se verá en el capítulo 13.)

En las compañías que descentralizan la responsabilidad de la producción de bienes y servicios en equipos facultados y en equipos multifuncionales, la administración por objetivos funciona de un modo algo diferente. Los gerentes piden a cada equipo que establezca un conjunto de metas y de objetivos de desempeño que el equipo considere que pueda alcanzar y que sean congruentes con los objetivos organizacionales. Después, los gerentes negocian con cada equipo las metas definitivas y el presupuesto que necesitará para alcanzarlas. El sistema de incentivos está vinculado con el desempeño del equipo, no con el desempeño de algún miembro cualquiera del equipo.

Cypress Semiconductor es un ejemplo interesante de cómo se pueden utilizar las TI para administrar el proceso de APO con rapidez y eficacia. En el negocio de los semiconductores sujeto a cambios acelerados, la adaptabilidad organizacional es de suma importancia. En Cypress, el director general T. J. Rodgers enfrentaba un problema: ¿cómo controlar su creciente organización de 1 500 empleados sin caer en niveles gerenciales burocráticos? Rodgers creía que los altos niveles gerenciales afectan la capacidad de una organización para adaptarse a condiciones cambiantes. Él se había comprometido a mantener una estructura organizacional plana y descentralizada con un mínimo de niveles gerenciales. Al mismo tiempo, necesitaba controlar a sus empleados para asegurarse de que se desempeñaran en una forma consistente con las metas de la compañía.[29] ¿Cómo lograrlo sin recurrir a una supervisión directa y a altos niveles gerenciales que ello implica?

Para resolver el problema, Rodgers implementó un sistema de información en línea mediante el cual él puede monitorear lo que cada empleado y equipo hace en su organización descen-

tralizada y acelerada. Cada empleado tiene una lista de 10 a 15 metas, como "Reunirme con marketing para el lanzamiento del nuevo producto" o "Asegurarme de hablar con el cliente X". Junto a cada meta está la fecha en que se pactó, cuál es la fecha límite en que debe alcanzarse y si ya se alcanzó. Toda esa información se almacena en una computadora central. Rodgers afirma que puede revisar las metas de todos los empleados en unas cuatro horas y que eso hace cada semana.[30] ¿Cómo lo logra? *Administra por excepción* y sólo busca a aquellos empleados que se retrasan. Entonces los llama, no para regañarlos, sino para preguntarles si hay algo que pueda hacer para ayudarlos a realizar su trabajo. Los empleados sólo necesitan media hora a la semana para revisar y actualizar sus listas. Ese sistema permite a Rodgers controlar su organización sin tener que acudir a las costosas capas de una jerarquía gerencial y a una supervisión directa.

No obstante, la APO no siempre funciona como se espera. Los gerentes y los empleados de todos los niveles deben estar convencidos de que las evaluaciones del desempeño son acertadas y justas. Cualquier insinuación de que prejuicios personales y objetivos políticos están alterando el proceso de evaluación puede disminuir o incluso acabar con la eficacia de la APO como sistema de control. Por ello es que muchas organizaciones se esfuerzan tanto por proteger la integridad de sus sistemas. Jack Welsh, anterior director general de GE, era reconocido por su apoyo a la evaluación objetiva del desempeño. De hecho, despedía sistemáticamente a aquellos gerentes de GE que manipulaban el sistema a su favor y que "eran sonrisas hacia arriba y problemas hacia abajo" sólo para mejorar sus metas a expensas de las de GE. Actualmente, Ford está en vías de cambiar la forma en que opera su sistema de evaluación y de corregir los prejuicios y errores que pudieran deslizarse en cualquier sistema de evaluación del desempeño con el paso del tiempo. Microsoft tiene problemas con su sistema de evaluación del desempeño, como lo veremos en la siguiente sección, "La administración desde dentro".



La administración desde dentro

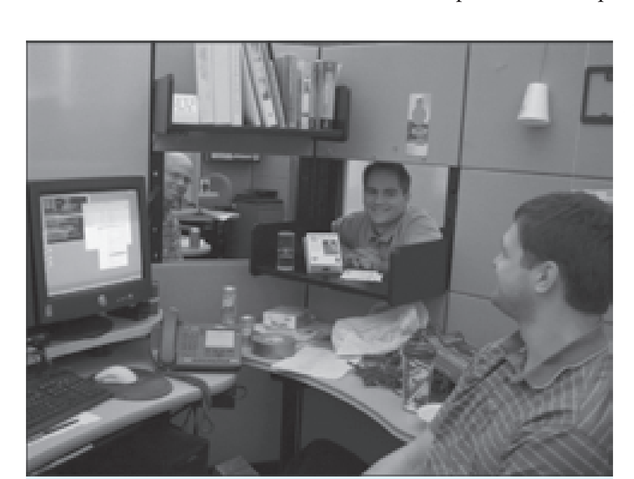
Microsoft tiene problemas para controlar y evaluar a sus empleados

Desde sus inicios, Microsoft organizó a sus ingenieros de software en pequeños grupos y equipos de trabajo de modo que sus integrantes pudieran cooperar entre ellos, aprender unos de otros y ayudarse unos a otros para acelerar el desarrollo de software innovador. Cada equipo suele trabajar en un subconjunto de miles de programas que unidos integran su sistema operativo y software de aplicaciones Windows, que al día de hoy está cargado en más de 90% de las PC.[31] En el pasado, una gran parte del sistema de incentivos de Microsoft se basaba en el desempeño de los equipos; los empleados de los equipos que lograban desarrollar con rapidez software innovador recibían valiosas opciones de compra de acciones y otros beneficios. El sistema de recompensas de Microsoft, basado en equipos, alentaba a los integrantes de los equipos a trabajar y cooperar intensamente entre ellos para alcanzar las metas del equipo. Asimismo, se reconocían las aportaciones de los miembros excepcionales de los equipos; esos individuos recibían premios, como promociones para convertirse en gerentes o líderes de nuevos equipos, conforme creciera la compañía.

Sin embargo, en 2006 Microsoft enfrentó graves problemas con el desarrollo de Vista, su sistema operativo más novedoso. Se tenía previsto que Vista saliera al mercado durante el verano de 2006, pero retrasos imprevistos hicieron que el proyecto se postergara seis meses y que su lanzamiento se reprogramara para la primavera de 2007. Muchos analistas culparon de ese retraso al sistema de evaluación del desempeño de Microsoft, que, por basarse ahora principalmente en las contribuciones del desempeño individual, está dañando el desempeño de los equipos. El caso es que conforme fue creciendo Microsoft (actualmente tiene más de 60 000 empleados), también fue cambiando a un sistema de evaluación del desempeño cada vez más rígido y basado en el desempeño individual de los ingenieros. Ahora se espera que el gerente de cada equipo evalúe el desempeño de cada uno de sus miembros con base en una escala de 2.5, 3.0, y así hasta 5.0, la calificación más alta para un desempeño individual. Microsoft adoptó ese sistema para tratar de aumentar la imparcialidad percibida de su sistema de evaluación.

Aunque los empleados siguen trabajando en equipos, el nuevo énfasis en el desempeño individual ya afectó negativamente las relaciones entre los miembros de los equipos porque ahora están

conscientes de que compiten entre ellos para obtener las calificaciones más altas. Por ejemplo, cuando enfrentan una situación en la que pudieran ayudar a sus compañeros de equipo, pero que al hacerlo eso pudiera afectar sus evaluaciones del desempeño personal, ellos actúan en forma egoísta y eso daña el desempeño general del equipo. Además, Microsoft mantiene bajo estricto secreto las evaluaciones del desempeño, los sueldos y los aumentos. De hecho, a los empleados se les dice que *no* deben compartir esa información y que pueden ser despedidos si lo hacen.[32] Para empeorar las cosas, incluso la forma en que los gerentes de equipo llevan a cabo esas evaluaciones es de lo más secreto. Y los empleados consideran que cuando los gerentes de diferentes equipos se reúnen para decidir qué equipos (como unidad) lograron el mayor nivel de desempeño, el favoritismo distorsiona esas evaluaciones. En especial, los líderes de equipos preferidos de *sus* gerentes (a menudo porque los respaldan activamente) reciben evaluaciones por equipo más altas que los líderes de equipos cuyos gerentes consideran que no los apoyan tanto. Debido a que las evaluaciones están distorsionadas por preferencias personales, ahora el sistema de evaluación del desempeño se considera altamente politizado.


Los empleados de Microsoft cambiaron la disposición de sus cubículos de trabajo para poder tener más contactos visuales y mejorar sus comunicaciones, lo que aumenta su capacidad de cooperación entre ellos para alcanzar las metas de su equipo.

Cada vez más, los ingenieros y los equipos perciben que no se les evalúa en forma objetiva —por los resultados logrados— sino en forma subjetiva, por la habilidad de un ingeniero o del líder de un equipo para “hablarle bonito” y ganarse el favor de su jefe directo. En consecuencia, ahora los miembros de los equipos persiguen sus intereses personales a expensas de los demás, por lo que el desempeño de los equipos está declinando en toda la organización.[33] Como podrá imaginar, cuando los integrantes de los equipos consideran que sus aportaciones personales al desempeño no se les reconocen como es debido, y que incluso el desempeño de los equipos no se califica con equidad, muchos son los problemas de desempeño que surgen por todas partes.[34] Y uno de esos problemas es que un gran número de los mejores ingenieros de software de Microsoft ha dejado esa compañía para unirse a rivales como Google y Yahoo por no conseguir el reconocimiento que consideran merecer por parte de Microsoft.[35]

Como es obvio, cuando las personas trabajan en equipos, tanto la contribución de cada miembro al equipo como la contribución de cada equipo a las metas de la organización deben evaluarse en forma equitativa, lo cual no es cosa fácil. De la habilidad del gerente depende crear un sistema de control organizacional que mida el desempeño con precisión y equidad, y que vincule las evaluaciones del desempeño con las recompensas de modo que los empleados se mantengan motivados y coordinen sus actividades para cumplir la misión y las metas de la organización. El problema de Microsoft se debió a que los cambios que realizó en su sistema de control (nuevas medidas de evaluación del desempeño) conforme iba creciendo la compañía afectaron su habilidad para motivar a sus empleados.

Control burocrático

control burocrático Control de la conducta por medio de un sistema general de reglas y procedimientos operativos estándar.

Cuando la supervisión directa es demasiado cara y la administración por objetivos resulta inapropiada, los gerentes pueden recurrir a otro mecanismo para moldear y motivar la conducta de los empleados: el control burocrático. El **control burocrático** es el que se realiza por medio de un sistema general de reglas y procedimientos operativos estándar (POE) que conforman y regulan la conducta de las divisiones, las funciones y los individuos. En el capítulo 2 analizamos la teoría de la burocracia de Weber, y señalamos que todas las organizaciones utilizan reglas y procedimientos burocráticos, pero que algunas los usan más que otras.[36] Recuerde que las reglas y los POE son instrucciones formales por escrito que especifican una serie de medidas que deben tomarse para lograr un fin determinado; por ejemplo, si ocurre *A*, entonces haz *B*. Un conjunto sencillo de reglas, formulado por el supervisor de un grupo de trabajadores de limpieza (cuadrilla G) de un edificio de la Texas A&M University, asigna claramente las responsabilidades de las tareas establecidas y las expectativas a lograr (véase tabla 11.2).

Las reglas y los POE orientan la conducta y especifican qué deben hacer los empleados cuando enfrentan un problema que requiere de una solución. Es responsabilidad de un gerente redactar reglas que permitan a los empleados llevar a cabo sus actividades con eficiencia y eficacia. Las reglas y los POE también aclaran las expectativas de las personas respecto de los demás y previenen los malos entendidos respecto de la responsabilidad y el uso del poder. Esos lineamientos pueden impedir que un supervisor le incremente arbitrariamente la carga de trabajo a un subordinado e impedir que un subordinado haga caso omiso de tareas que forman parte legítima de su trabajo.

Cuando los empleados siguen las reglas estipuladas por los gerentes, su conducta se *estandariza* —las acciones se llevan a cabo de la misma forma una y otra vez— y los resultados de su trabajo son predecibles. Y, en la medida en que los gerentes logren que la conducta de sus empleados sea predecible, no es necesario monitorear los resultados de la conducta porque *una conducta estandarizada da lugar a resultados estandarizados*, como bienes y servicios con la misma calidad uniforme. Imagine que un trabajador de Toyota encuentra una forma de montar los tubos de escape que reduce el número de pasos del proceso de armado de los autos y mejora la eficiencia. Siempre en busca de formas de estandarizar y mejorar los procedimientos, los gerentes hacen de esa la base de una nueva regla que dice: "A partir de ahora, el procedimiento para montar los tubos de escape será el siguiente". Si todos los empleados siguen esa regla al pie de la letra, cada auto va a salir de la línea de montaje con el tubo de escape montado en la nueva forma y no será necesario verificar los tubos de escape al final de la línea.

En la práctica, se cometen errores y faltas de atención, por lo que el control de resultados se aplica al final de la línea y se inspecciona en forma rutinaria la instalación del sistema de escape de cada auto. Sin embargo, el número de problemas de calidad con el sistema de escape se minimiza porque se sigue la regla (control burocrático). Las organizaciones de servicio, como

Tabla 11.2

Reglas de conducta del equipo

1. Todos los empleados deben llamar a su supervisor o líder antes de las 5.55 a.m. para notificarle su ausencia o llegada tarde.
2. Se aplicará una acción disciplinaria a todo empleado que abuse de la política de ausencia por enfermedad.
3. Se aplicará una acción disciplinaria a todo empleado cuya área asignada no cumpla las normas de limpieza establecidas.
4. Si una puerta está cerrada con llave cuando usted vaya a hacer la limpieza de una oficina, es responsabilidad suya volver a dejarla cerrada con llave.
5. Deben usarse los uniformes y las identificaciones todos los días.
6. Cada empleado es responsable de pulir los pasillos y las oficinas. Los pasillos deben pulirse una vez a la semana; las oficinas periódicamente.
7. Todos los equipos deben guardarse en los gabinetes durante los recesos de las 9:00 a.m. y 11:00 a.m.
8. No deben emplearse el ascensor para trasladar basura o equipos de 8:50 a 9:05 a.m., 9:50 a 10:05, 11:50 a 12:05, o 1:50 a 2:05, para evitar recesos entre clases.
9. Traten de trapear los pasillos cuando los estudiantes se encuentren en los salones de clases o trapeen los pisos conforme vayan de oficina en oficina.
10. Los gabinetes deben mantenerse limpios y en orden, y los equipos deben estar limpios y en buenas condiciones de operación.
11. Se espera que cada empleado le dé los "buenos días" a los ocupantes del edificio.
12. Siempre debe tocarse a la puerta antes de entrar a las oficinas y a las salas de conferencias.
13. No se tolerará hablar en voz alta, decir groserías y hacer bromas pesadas dentro del edificio.
14. Todos los carros de limpieza deben mantenerse uniformes y limpiarse a diario.
15. Se deben mantener excelentes "relaciones públicas" con los ocupantes del edificio en todo momento.



Retos y oportunidades en Pymes

las tiendas de ventas al menudeo, los restaurantes de comidas rápidas y las tiendas de productos para el mejoramiento del hogar, también tratan de estandarizar la conducta de sus empleados, por ejemplo, en la calidad del servicio al cliente, enseñándoles la forma correcta de saludar a los clientes o la forma adecuada de servir y envolver los alimentos. Se capacita al personal para que cumpla las reglas que han demostrado ser las más eficaces en una situación determinada, y mientras mejor capacitado esté, más estandarizada será su conducta y más confianza tendrán los gerentes de que los productos (como la calidad de la comida) serán consistentes. Un ejemplo interesante de cómo la creación de reglas equivocadas puede afectar el desempeño proviene de Gateway, el fabricante de computadoras personales, que vio caer su índice de satisfacción de los clientes como resultado de sus nuevas reglas. Los gerentes de Gateway descubrieron que la razón de la creciente insatisfacción de los clientes era una serie de nuevas reglas instituidas por la compañía para reducir el costo creciente del servicio de posventa. Como la línea de productos Gateway se había ampliado, la complejidad de sus procedimientos de servicio al cliente había aumentado. Los empleados necesitaban mucha más información a su disposición para resolver los problemas de los clientes. Y esos problemas a menudo se agravaban cuando los clientes instalaban software adicional en sus computadoras y éste entraba en conflicto con el software preinstalado en las máquinas Gateway. A los representantes a menudo les tomaba muchísimo tiempo resolver los problemas de los clientes, y como eso le estaba costando millones de dólares a Gateway, ésta quería bajar ese costo.

Por ello, Gateway dijo a sus representantes de servicio que informaran a los clientes que si instalaban cualquier otro software en sus máquinas, eso invalidaría la garantía. Eso enfureció a los clientes que preguntaban por qué no podían instalar otro software que les era necesario. Por otra parte, Gateway empezó a premiar a los representantes de soporte al cliente con base en la rapidez con que atendían las llamadas de los clientes, es decir, que entre más llamadas atendían en una hora o un día, mayores eran sus bonos. El efecto acumulado de esos cambios fue que los representantes de servicio ahora estaban motivados para minimizar la duración de las llamadas y, en especial, no estaban dispuestos a resolver los problemas que tenían los clientes cuando instalaban "software prohibido" porque eso les tomaba mucho tiempo. Por supuesto, los clientes resintieron ese trato. Cuando los directivos de Gateway descubrieron la fuente del problema, volvieron al sistema antiguo y la satisfacción de los clientes se disparó. Como lo descubrieron los gerentes de Gateway, para evitar problemas imprevistos se deben escoger y evaluar cuidadosamente las reglas y las políticas que se apliquen para controlar la conducta de los empleados.

En contraste con la situación de Gateway, Dave Lilly, un ex comandante de submarinos nucleares, eligió las reglas correctas para siteROCK, cuyo negocio consiste en hospedar y administrar las páginas de otras compañías en la web, manteniéndolas al día, corriendo y sin errores. La página de un cliente que deje de funcionar o se comporte en forma errática es el principal enemigo. Para maximizar el desempeño de sus empleados y mejorar su capacidad para responder en línea a sucesos imprevistos, Lilly decidió que necesitaban un conjunto completo de reglas y procedimientos operativos estándar que abarcara todos los problemas conocidos más importantes.[37] Lilly insistió en que todo procedimiento para la solución de un problema debía ponerse por escrito y grabarse. Los empleados de siteROCK elaboraron más de 30 voluminosas carpetas que contienen todos los procesos y las listas de comprobación que deben seguir para resolver un problema específico cuando ocurre algo inesperado. Además, recurriendo una vez más a su experiencia militar, Lilly instituyó la "regla de dos hombres": en cuanto ocurre algo inesperado, cada empleado debe comunicarlo de inmediato a un compañero y entre ambos deben tratar de resolver el problema. La idea es muy sencilla: recurrir a las reglas para resolver con rapidez un problema complejo. Si las reglas existentes no funcionan, entonces los empleados deben experimentar y, si encuentran una solución, ésta debe convertirse en una nueva regla que debe incluirse en el manual de procedimientos, para ayudar a la futura toma de decisiones de todos los empleados de la organización.

Problemas del control burocrático

Como todas las organizaciones, Gateway y siteROCK recurren mucho al control burocrático porque las reglas y los POE permiten lograr un control eficaz de las actividades rutinarias en la organización. Con un sistema de control burocrático en vigor, los gerentes pueden administrar por excepción e intervenir y emprender medidas correctivas sólo cuando es necesario; sin embargo, deben estar conscientes de que pueden surgir diversos problemas relacionados con el control burocrático, porque esos problemas pueden reducir la eficacia organizacional.[38]

Primero, establecer reglas siempre es más fácil que desecharlas. Con el paso del tiempo, las organizaciones tienden a volverse sumamente burocráticas porque los gerentes hacen todo de acuerdo con el manual de reglas. Si el papeleo se torna excesivo, la toma de decisiones se vuelve más lenta y los gerentes reaccionan con lentitud a las condiciones cambiantes. Esa lentitud puede poner en peligro la supervivencia de una organización en caso de surgir nuevos competidores más ágiles. Cuando un empleado de siteROCK encuentra una regla mejor, la anterior se desecha.

Segundo, como las reglas restringen y estandarizan la conducta y llevan a las personas a conducirse en formas predecibles, se corre el riesgo de que las personas se acostumbren a seguir las reglas en forma automática y dejen de pensar. Por ello, demasiada estandarización puede *disminuir* el nivel de aprendizaje que se da dentro de una organización y desviar de su camino a la organización si los gerentes y los trabajadores se enfocan en aspectos equivocados. Una organización prospera cuando sus miembros se la pasan pensando en nuevas formas de aumentar la eficiencia, la calidad y el nivel de respuesta a los clientes. Por definición, no surgen nuevas ideas cuando se siguen ciegamente procedimientos estandarizados. De igual manera, la búsqueda de innovaciones requiere de los gerentes el compromiso de descubrir nuevas formas de hacer cosas; la innovación, sin embargo, es incompatible con el uso excesivo de controles burocráticos. En tal sentido, veamos lo que ocurrió en Walt Disney cuando Bob Iger se convirtió en su director general en la siguiente sección, “Perfil del gerente”.



Perfil del gerente

Los grandes cambios de Bob Iger en Walt Disney

En 2006, Bob Iger, quien hasta entonces había sido el director de operaciones de Disney a las órdenes del entonces director general Michael Eisner, tomó el control de esa atribulada compañía. Durante varios años, Disney se vio afectada por una toma de decisiones lenta, y los analistas aseveraban que había cometido muchos errores al implementar varias estrategias nuevas. Por ejemplo, las tiendas Disney perdían dinero; sus propiedades en internet no recibían muchas “visitas”, e incluso sus parques temáticos parecían haber perdido su brillo tras la introducción de unas cuantas atracciones o juegos nuevos.



Bob Iger, director general de Disney desde 2006, infundió nueva vida a esa compañía eliminando un nivel gerencial y devolviendo el poder creativo a sus empleados.

Iger consideraba que una de las principales razones del menguante desempeño de Disney era que su organización se había vuelto demasiado alta y burocrática, además de que sus gerentes de alto nivel seguían reglas financieras que no conducían a estrategias innovadoras. Por lo mismo, una de las primeras medidas de Iger consistió en desmantelar la oficina central de planeación estratégica de Disney. En esa oficina, varios niveles de gerentes eran responsables de filtrar todas las ideas nuevas de las innovaciones que les llegaban de las diversas divisiones de negocios de Disney, como los parques temáticos, las películas y los juegos, y después determinó cuáles presentar al director general. Iger decidió que esa oficina de planeación estratégica era un cuello de botella burocrático que en realidad inhibía el número de ideas procedentes de las demás divisiones. Por lo tanto, eliminó esa oficina y reasignó a sus gerentes a las demás unidades de negocios.[39]

El resultado de eliminar un nivel gerencial innecesario de la jerarquía de Disney fue que ahora sus diferentes unidades de negocios generan más ideas nuevas. El nivel de innovación ha aumentado porque los gerentes se muestran más propensos a exponer y promover sus ideas al saber que tratan directamente con el director general y un equipo de alta dirección que busca nuevas formas innovadoras de mejorar el desempeño, y no con una multitud de "burócratas" de planeación estratégica únicamente preocupados por el renglón de las utilidades.[40]

Los gerentes deben mantenerse al pendiente de la forma en que aplican el control burocrático. Éste resulta muy útil cuando las actividades organizacionales son rutinarias y bien comprendidas, y cuando los empleados toman decisiones programadas, por ejemplo, en los entornos de una producción masiva, como la de Ford, o en los entornos de servicios rutinarios de establecimientos, como Target o Midas Muffler. El control burocrático es mucho menos útil en aquellas situaciones en que deben tomarse decisiones no programadas y los gerentes deben reaccionar con rapidez ante los cambios de su ámbito de operaciones.

Para aplicar el control de resultados y el control de la conducta, los gerentes deben poder especificar los resultados que desean alcanzar y las conductas que sus empleados deben tener para lograr esos resultados. Sin embargo, para muchas de las actividades organizacionales más importantes y significativas, el control de resultados y el control de la conducta son adecuados por varias razones:

- Un gerente no puede evaluar el desempeño de empleados como médicos, científicos investigadores o ingenieros por medio de una simple observación de su conducta diaria.
- Las reglas y los POE no sirven gran cosa para decirle a un médico cómo responder a una situación de emergencia o a un científico cómo descubrir algo nuevo.
- Los controles de resultados, como el tiempo que un cirujano dedica a cada operación o el costo de hacer un descubrimiento, son medidas muy burdas de la calidad del desempeño.

¿Cómo pueden los gerentes tratar de controlar y reglamentar la conducta de sus subordinados cuando la supervisión personal es de poca utilidad, cuando no se pueden formular reglas que señalen a los empleados qué deben hacer, y cuando los resultados y las metas no pueden medirse en forma alguna o sólo pueden medirse de manera útil al final de largos periodos?

Control de clanes

control de clanes Control que se ejerce sobre los individuos y grupos de una organización por medio de los valores, las normas, los patrones de conducta y las expectativas que comparten.

Una fuente de control que las organizaciones usan cada vez más es el **control de clanes,** que aprovecha el poder de los valores y las normas interiorizadas para encauzar y circunscribir las actitudes y la conducta de los empleados con miras a incrementar el desempeño organizacional.[41] La primera función de un sistema de control es la de moldear la conducta de los miembros de la organizacional para asegurarse que trabajen en pro de las metas organizacionales, o bien el de tomar medidas correctivas si esas metas no se están alcanzando. No obstante, la segunda función del control es la de mantener a los miembros de la organización dedicados a pensar en lo que sea mejor para la organización en el futuro y a buscar nuevas formas de utilizar los recursos organizacionales para crear valor. El control de clanes cumple esa doble función de mantener a los miembros de la organización orientados a las metas y abiertos a nuevas oportunidades porque aprovecha el poder de la cultura organizacional analizada en el capítulo anterior.

La cultura organizacional funciona como una especie de sistema de control porque los gerentes pueden tratar de influir deliberadamente en los tipos de valores y normas que se desarrollan en sus organizaciones —valores y normas que especifican las conductas apropiadas e inapropiadas— y de ese modo determinar la forma en que se comporten sus miembros.[42] En el capítulo 9 analizamos las fuentes de la cultura organizacional así como la forma en que los gerentes pueden ayudar a crear diferentes clases de culturas, por lo que no es menester repetir aquí esa explicación. En vez de ello, la siguiente sección "La administración desde dentro" describe la forma en que un director general creó una forma muy específica de cultura para su compañía, una que aún sobrevive en nuestros días.



La administración desde dentro

James Casey crea una cultura para UPS

United Parcel Service (UPS) controla más de tres cuartas partes del servicio de paquetería por tierra y aire en Estados Unidos, y entrega más de 10 millones de paquetes diarios con su flotilla de 150 000 camiones.[43] También es la compañía más rentable de ese sector. UPS emplea más de 250 000 personas, y desde su fundación como servicio de mensajería en bicicleta en 1907 por James E. Casey, UPS desarrolló una cultura que ha sido un modelo para competidores como FedEx y el servicio postal estadounidense.

Desde un principio, Casey hizo de la eficiencia y el ahorro los valores propulsores de la compañía, y de la lealtad, la humildad, la disciplina, la confianza y el trabajo intenso las normas y las pautas clave que deben adoptar los empleados de UPS. Esa compañía siempre se ha esforzado al máximo por inculcar y mantener estos valores y normas en su fuerza de trabajo.

Primero, desde la cima de la compañía hasta la operación de sus camiones, sus sistemas operativos son objeto de un intenso escrutinio por parte de los 3 000 ingenieros industriales de la compañía. Esos ingenieros realizan una búsqueda incesante de nuevas formas de medir los resultados y las conductas que mejoren la eficiencia. Toman el tiempo de cada parte del trabajo de un empleado. Por ejemplo, a los conductores de los camiones se les imparte capacitación muy detallada sobre cómo deben realizar sus tareas: deben bajarse de su camión con el pie derecho primero, doblar los billetes con el mismo lado hacia arriba, llevar los paquetes bajo su brazo izquierdo, caminar a un paso de un metro por segundo y deslizar el aro con las llaves de su camión en su dedo medio.[44] Los empleados tienen prohibido dejarse la barba, su arreglo personal debe ser impecable y se les ha instruido en la forma en que deben atender a los clientes. Los conductores cuyo desempeño es inferior al promedio reciben visitas de supervisores de capacitación que los acompañan en sus rutas de entrega y les enseñan cómo mejorar su nivel de desempeño. No es de sorprender que el resultado de esa intensa capacitación y del estricto control de la conducta sea que los empleados de UPS interioricen las fuertes normas de la compañía sobre las formas apropiadas de conducta, para ayudar a que la organización consolide sus valores de ahorro y eficiencia.



Los conductores de UPS deben acatar instrucciones estrictas sobre su arreglo personal, su desempeño laboral y sus interacciones con los clientes.

Sus esfuerzos por encontrar el mejor conjunto de controles de los resultados hacen que UPS desarrolle y aplique constantemente lo más avanzado en TI a las operaciones de la compañía, en particular a sus operaciones de manejo de materiales. De hecho, hoy en día UPS ofrece a otras compañías un servicio de asesoría en el terreno de la administración de la cadena de abastecimiento mundial. Su meta es la de enseñar a otras compañías cómo aplicar sus valores de eficiencia y ahorro, valores que la compañía ha venido aplicando en los últimos cien años como resultado de los valores de su fundador.

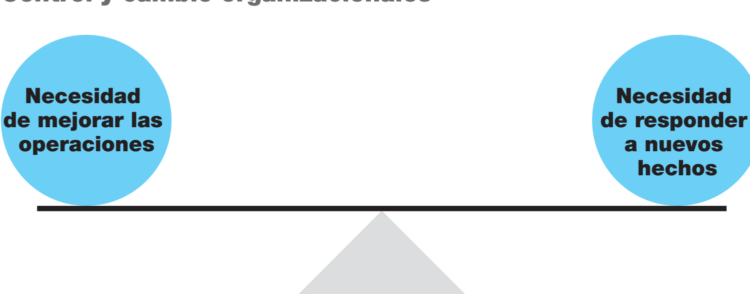
Cambio organizacional

Como señalamos antes, pueden surgir muchos problemas si los sistemas de control de una organización se diseñan mal. Uno de esos problemas es que una organización no podrá cambiar o adaptarse en respuesta a un entorno cambiante si carece de un control eficaz sobre sus actividades. Con el tiempo, las compañías pueden perder ese control, como le ocurrió a Ford (vea el caso de apertura de este capítulo) y a muchas organizaciones más, como Home Depot y Microsoft, o pueden cambiar a formas que las hagan más eficaces, como es el caso de UPS y Wal-Mart. **Cambio organizacional** es el movimiento que emprende una organización para alejarse de su situación actual y acercarse a un estado futuro deseado que le permita mejorar su eficiencia y eficacia.

cambio organizacional Movimiento de una organización para alejarse de su estado actual y acercarse a un estado futuro deseado para mejorar su eficiencia y eficacia.

Como es obvio, existe una tensión fundamental o necesidad de equilibrar dos fuerzas opuestas del proceso de control que influyen en la forma de cambiar de las organizaciones. Como

Figura 11.5
Control y cambio organizacionales



Los administradores deben balancear la necesidad de mejorar la forma en que una organización opera actualmente, con su necesidad de cambiar para responder a nuevos hechos no anticipados.

OA5 Comentar la relación entre control y cambio organizacionales y explicar por qué administrar el cambio es una tarea vital de la administración.

acabamos de señalar, las organizaciones y sus gerentes deben poder controlar sus actividades y convertir sus operaciones en rutinarias y predecibles. No obstante, al mismo tiempo las organizaciones deben estar abiertas a la necesidad de cambiar, por lo que gerentes y empleados deben "pensar con la cabeza" y aceptar las cosas cuando deban alejarse de las rutinas para poder reaccionar ante hechos imprevistos. En otras palabras, aunque es fundamental adoptar el conjunto correcto de controles de resultados y de la conducta para mejorar la eficiencia, puesto que el entorno es dinámico e incierto, los empleados también deben sentir que tienen la autonomía necesaria para abandonar las rutinas y así aumentar la eficiencia. (Véase figura 11.5.)

Ésa es la razón por la cual muchos investigadores creen que las organizaciones que alcanzan el máximo desempeño son aquellas que cambian continuamente —y con ello adquieren experiencia— en su búsqueda por volverse más eficientes y eficaces. Y compañías como UPS, Dell y Home Depot cambian constantemente la mezcla de sus actividades para progresar aunque estén tratando de hacer más eficientes sus operaciones actuales. Por ejemplo, UPS ingresó al mercado de la paquetería express por avión, compró una cadena de tiendas de buzones de correo y empezó a ofrecer un servicio de asesoría. Al mismo tiempo, ha estado mejorando la eficiencia de su red de transporte terrestre.

Teoría del cambio del campo de fuerza de Lewin

El investigador Kurt Lewin elaboró una teoría acerca del cambio organizacional. De acuerdo con su *teoría del campo de fuerza*, una amplia variedad de fuerzas surge de la forma en que opera una organización, de su estructura, su cultura, y sus sistemas de control, y convierten a las organizaciones en resistentes al cambio. Al mismo tiempo, una amplia variedad de fuerzas surge de los entornos de cambio de las tareas y general que impulsan a la organización a modificarse. Esos dos conjuntos de fuerzas siempre están en pugna dentro de una organización.[45] Cuando esas dos fuerzas se equilibran, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para lograr que una organización cambie, sus gerentes deben encontrar la forma de *aumentar* las fuerzas a favor del cambio, *reducir* la resistencia al cambio, o hacer *ambas* cosas a la vez. Cualquiera de esas estrategias vencerá la inercia y hará que la organización cambie.

La figura 11.6 ilustra la teoría de Lewin: las fuerzas a favor del cambio y en contra del cambio son iguales. No obstante, la dirección decide que la organización debe esforzarse por alcanzar el nivel de desempeño P2. Para ello, los directivos deben *aumentar* las fuerzas a favor del cambio (ese aumento está representado por el alargamiento de las flechas ascendentes),

Figura 11.6
Modelo de cambio "campo de fuerza" de Lewin

disminuir la resistencia al cambio (esa disminución está representada por el acortamiento de las flechas descendentes), o hacer ambas cosas a la vez. Si los gerentes aplican con éxito una de esas tres estrategias, la organización cambiará y llegará al nivel de desempeño P2. Pero antes de pasar al estudio de las técnicas que los gerentes pueden usar para superar la resistencia y facilitar el cambio, debemos estudiar los tipos de cambios que ellos pueden implementar para aumentar la efectividad organizacional.

Cambio evolutivo y cambio revolucionario

Los gerentes no cesan de enfrentar decisiones sobre la mejor manera de responder a las fuerzas del cambio. Existen varios tipos de cambios que los gerentes pueden adoptar para que sus organizaciones alcancen los estados futuros deseados.[46] Por lo general, los tipos de cambios caen en dos categorías amplias: cambio evolutivo y cambio revolucionario.[47]

cambio evolutivo Cambio que es gradual, creciente y de enfoque estrecho.

El **cambio evolutivo** es gradual, creciente y de enfoque estrecho. El cambio evolutivo no es drástico ni repentino sino más bien un intento continuo por mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y la estructura en forma creciente para acomodarlas a los cambios que tienen lugar en el entorno.[48] La teoría de los sistemas sociotécnicos y la administración de la calidad total, o kaizen, son dos instrumentos del cambio evolutivo. Esas mejoras pueden implicar el uso de la tecnología de una manera mejor o una reorganización de los procesos de trabajo.

No obstante, algunas organizaciones necesitan hacer cambios sustanciales con rapidez. Al enfrentar cambios drásticos e inesperados en su entorno (por ejemplo, un nuevo descubrimiento tecnológico) o un desastre inminente debido a un error de dirección, una organización podría verse obligada a actuar con rapidez y decisión. De ser así, lo que necesita es un cambio revolucionario.

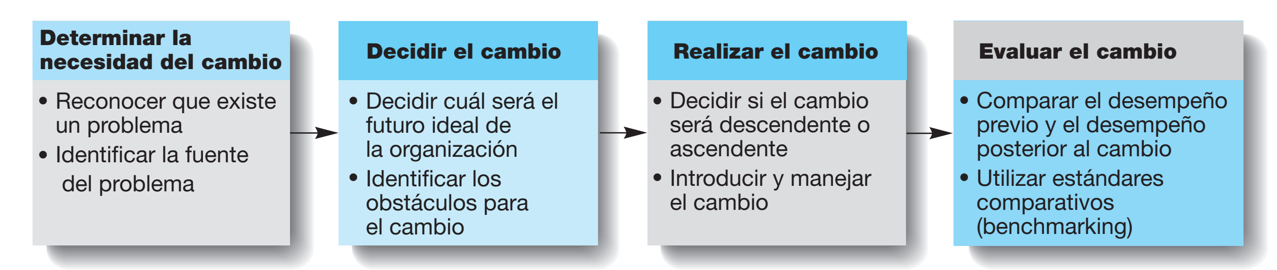
cambio revolucionario Cambio rápido, dramático y de enfoque amplio.

El **cambio revolucionario** es rápido, dramático y de enfoque amplio. El cambio revolucionario es un intento audaz por encontrar rápidamente nuevas formas de ser eficaz. El proceso tiene repercusiones en todos los niveles de la organización: corporativo, divisional, funcional, grupal e individual. La reingeniería, la reestructuración y la innovación son tres instrumentos importantes del cambio revolucionario.

Administración del cambio

La necesidad de buscar constantemente formas de mejorar la eficiencia y eficacia hace que para los gerentes sea vital el desarrollo de las habilidades que se requieren para administrar el cambio con eficiencia. Varios expertos han propuesto un modelo de cambio que los gerentes pueden adoptar para implementar con éxito el cambio, es decir, alejar a la organización

Figura 11.7
Los cuatro pasos del proceso de cambio organizacional



de su estado actual para acercarla a algún estado futuro deseado que aumente su eficacia y efectividad.[49] La figura 11.7 muestra los pasos de este proceso. En el resto de esta sección los examinaremos uno por uno.

DICTAMINAR LA NECESIDAD DE UN CAMBIO El cambio organizacional puede afectar prácticamente todos los aspectos del funcionamiento organizacional, incluidas la estructura, la cultura, las estrategias, los sistemas de control, los grupos y los equipos organizacionales, así como su sistema de administración de recursos humanos y sus procesos críticos, como las comunicaciones, la motivación y el liderazgo. El cambio organizacional puede provocar alteraciones en la forma en que los gerentes llevan a cabo las funciones cruciales de planeación, organización, dirección y control, así como en la forma en que desempeñan sus labores gerenciales.

Decidir cómo cambiar una organización es un asunto complicado porque el cambio trastorna el statu quo y representa una amenaza, lo que induce a los empleados a oponerse a los esfuerzos por modificar las relaciones y los procedimientos de trabajo. El aprendizaje organizacional —el proceso por el cual los gerentes tratan de mejorar las habilidades de los miembros de la organización para que comprendan y respondan en forma apropiada a las condiciones cambiantes— puede ser un importante promotor del cambio y puede ayudar a todos los miembros de una organización, incluidos sus gerentes, a tomar decisiones eficaces sobre los cambios necesarios.

Para dictaminar la necesidad de un cambio se requieren dos actividades importantes: reconocer que existe un problema e identificar su fuente. A veces la necesidad de un cambio es obvia, por ejemplo, cuando el desempeño de una organización es deficiente. Sin embargo, con frecuencia los gerentes tienen dificultades para determinar que algo anda mal porque los problemas se gestan poco a poco; el desempeño organizacional puede ir a menos durante varios años antes de que un problema se haga evidente. Por ello, durante el primer paso del proceso de cambio los gerentes deben reconocer que tienen un problema que exige un cambio.

A menudo, cuando los gerentes descubren los problemas, éstos ya han provocado diferencias entre el desempeño esperado y el desempeño real. Para evidenciarlas, los gerentes deben revisar las mediciones del desempeño que les señalen si es necesario un cambio, como una caída de la participación en el mercado o de las utilidades, costos en aumento o el incumplimiento de las metas establecidas o del presupuesto por parte de los empleados. Esas mediciones provienen de los sistemas de control organizacional que ya analizamos en este capítulo.

Para descubrir la fuente del problema, los gerentes deben buscarla dentro y fuera de la organización. Fuera de ella, deben examinar la forma en que los cambios en las fuerzas del entorno pudieran estar creando oportunidades y amenazas que afecten las relaciones de trabajo internas. Podría ser que el surgimiento de competidores de costos bajos en el extranjero esté provocando conflictos entre distintos departamentos que tratan de encontrar nuevas formas de adquirir una ventaja competitiva. Los gerentes también deben buscar dentro de la organización para dictaminar si su estructura está causando problemas entre los departamentos. Quizá la compañía no cuenta con mecanismos de integración que permitan a los diferentes departamentos responder a la competencia de costos bajos.

DECIDIR QUÉ CAMBIO HACER Una vez que los gerentes han identificado la fuente del problema, deben decidir cuál sería el estado ideal de la organización en el futuro. En otras

palabras, deben decidir dónde les gustaría que su organización estuviera en el futuro: qué clases de bienes y servicios debería producir, cuál debería ser su estrategia del nivel negocio, cómo debería modificarse la estructura organizacional, etc. En este paso, los gerentes también deben planificar la forma en que piensan llegar al estado ideal de la organización en el futuro.

Este paso del proceso de cambio también implica identificar los obstáculos o las fuentes de resistencia al cambio. Los gerentes deben analizar los factores que podrían impedir que la compañía llegara a su estado ideal futuro. Hay obstáculos al cambio en los niveles corporativo, divisional, departamental e individual de la organización.

Los cambios corporativos a la estrategia o la estructura de una organización, aunque parezcan cambios triviales, pueden afectar de modo significativo la conducta de los gerentes divisionales y departamentales. Imagine que para contender contra competidores internacionales de costos bajos, la alta dirección decide aumentar los recursos asignados a comprar maquinaria de punta y reducir los recursos asignados a mercadotecnia o investigación y desarrollo. El poder de los gerentes de producción aumentaría y el poder de los gerentes de mercadotecnia y de Investigación y Desarrollo disminuiría. Esa decisión podría alterar el equilibrio del poder entre esos departamentos y provocar conflictos mayores en caso de que comiencen a pelearse para conservar su prestigio dentro de la organización. La estrategia y la estructura actuales de una organización son poderosos obstáculos al cambio.

El hecho de que la cultura de una organización sea adaptable o inerte facilita u obstruye el cambio. Es mucho más fácil cambiar las organizaciones con culturas emprendedoras, flexibles, como las compañías de alta tecnología, que las organizaciones con culturas más rígidas, como las que a veces se dan en organizaciones grandes y burocráticas, como las fuerzas armadas o General Motors.

Los mismos obstáculos al cambio se dan tanto en el nivel divisional como en el nivel departamental. Los gerentes de división pueden diferir en sus actitudes ante los cambios propuestos por la alta dirección y, si sus intereses y su poder se ven amenazados, van a oponerse a esos cambios. Por lo general, los gerentes de todos niveles se afanan por proteger su poder y su control sobre los recursos. Dado que los departamentos tienen diferentes metas y horizontes temporales, también pueden reaccionar a su modo ante los cambios propuestos por otros gerentes. Por ejemplo, si los altos directivos tratan de reducir los costos, los gerentes de ventas podrían oponerse a los intentos de que se les recorten los gastos de venta si consideran que los problemas de la compañía se deben a las ineficiencias de los gerentes de producción.

También en el nivel individual las personas a menudo se oponen al cambio porque éste les provoca incertidumbre y la incertidumbre provoca estrés. Por ejemplo, los individuos pueden oponerse a la introducción de una nueva tecnología porque dudan de su capacidad personal para aprender a usarla con eficacia.

Esos obstáculos convierten el cambio organizacional en un proceso lento. Los gerentes deben reconocer los obstáculos potenciales al cambio y tomarlos en cuenta. Se pueden superar algunos de ellos mejorando las comunicaciones de modo que todos los miembros de la organización estén conscientes de la necesidad de cambiar y de la naturaleza de los cambios a efectuar. Facultar a los empleados e invitarlos a participar en la planificación del cambio también puede servir para superar la resistencia y aliviar los temores del personal. Además, a veces los gerentes pueden superar la oposición recalcando las metas del grupo o compartidas, como una mayor eficiencia y eficacia organizacionales. En el caso de Ford, el desempeño decreciente de esa compañía hizo que muchos gerentes —que antes se habían opuesto a cambiar— se dieran cuenta de que el cambio iba, a fin de cuentas, a beneficiar a todos porque mejoraría el desempeño organizacional. No obstante, muchos de sus gerentes se marcharon de la compañía porque no les gustó su nueva cultura y su sistema operativo. Cuanto más grande y compleja es una organización, más complicado es su proceso de cambio.

cambio de arriba abajo
Forma rápida y revolucionaria de cambio conforme a la cual los directivos identifican qué cambios deben hacerse y luego actúan con rapidez para implementarlos en toda la organización de arriba abajo.

IMPLEMENTAR EL CAMBIO Por lo general los gerentes implementan —es decir, introducen y administran— un cambio descendente —de arriba abajo o ascendente, de abajo hacia arriba.[50] El **cambio de arriba abajo** se implementa con rapidez: los directivos de la organización dictaminan la necesidad de cambiar, deciden qué hacer y después actúan con rapidez para implementar los cambios en toda la organización. Por ejemplo, los directivos pueden decidir reestructurar y reducir el tamaño de la organización, y después asignar metas específicas a los gerentes divisionales y departamentales. El cambio de arriba abajo hace hincapié en efectuar los cambios con rapidez e ir enfrentando los problemas conforme vayan

surgiendo; se trata de un cambio revolucionario por naturaleza, como el que se llevó a cabo en Ford y Pfizer.

cambio de abajo hacia arriba Forma gradual o evolutiva de cambio según la cual los gerentes de todos los niveles trabajan juntos para formular un plan detallado del cambio.

El **cambio de abajo hacia arriba** suele ser más gradual o evolutivo. Los directivos consultan con los gerentes intermedios y de primera línea sobre la necesidad de cambiar. Luego, durante un tiempo, los gerentes de todos los niveles trabajan juntos para formular un plan detallado del cambio. Una gran ventaja del cambio hacia arriba es que puede eliminar la oposición al cambio de los empleados. Puesto que el énfasis del cambio de abajo hacia arriba está en la participación y en mantener informado al personal sobre lo que está sucediendo, es entonces que la incertidumbre y la resistencia al cambio se minimizan. El nuevo director de investigación de Pfizer no pudo darse el lujo de adoptar un enfoque evolutivo; tuvo que emprender una acción rápida para revertir la situación de la compañía, como se señala en la siguiente sección, “”Perfil del gerente”.



Perfil del gerente

Conmoción en Pfizer para crear medicinas de vanguardia

Pfizer es la compañía fabricante de medicinas más grande del mundo, con ventas por casi 50 000 millones de dólares en 2007. En el pasado, los investigadores de Pfizer descubrieron algunas de las medicinas más exitosas y rentables del mercado, como su Lipitor para disminuir el colesterol que genera ingresos por 13 000 millones de dólares anuales. No obstante, en la década de 2000 ha venido padeciendo una serie de problemas en el descubrimiento de nuevas medicinas triunfadoras. Aun cuando muchas de las nuevas medicinas en vías de desarrollo parecían tener visos de ser grandes éxitos, cuando los científicos de Pfizer las pusieron a prueba en grupos de personas, no produjeron los resultados que se esperaban; ésa fue una crisis importante para Pfizer. Sin nuevas medicinas en proyecto, y con varios de sus éxitos como el Lipitor en vías de perder su patente en pocos años, Pfizer necesitaba desesperadamente encontrar formas de que su proceso de desarrollo de nuevos productos funcionara. Y uno de sus gerentes, Martin Mackay, creía saber cómo lograrlo.

En octubre de 2007, cuando el sempiterno director de IyD de Pfizer por fin se jubiló, Mackay, su subdirector, acudió a ver al director general Jeffrey Kindler para decirle claramente que quería ese puesto. Kindler también le dijo sin rodeos que pensaba que la compañía necesitaba ideas nuevas y empezó a entrevistar a posibles candidatos externos para el puesto. Por su parte, Mackay actuó con rapidez y elaboró un plan detallado para cambiar la estructura y la cultura organizacionales de Pfizer que, en su opinión, era lo que la compañía necesitaba. Kindler quedó tan impresionado cuando leyó su plan que ascendió a Mackay al puesto más alto de IyD de Pfizer. ¿En qué consistía el plan de Mackay?

Mackay había observado la forma en que la estructura organizacional de Pfizer había ido creciendo cada vez más alto tras sus fusiones con las grandes compañías farmacéuticas Warner Lambert y Pharmacia. Después de cada fusión, con más gerentes y niveles jerárquicos, se necesitaban cada vez más comités para integrar todas sus actividades. Mackay pensaba que todos esos gerentes y comités habían dado lugar a que la función de IyD de Pfizer adquiriera una cultura burocrática que obligaba a los científicos a acatar más y más reglas y procedimientos para llevar a cabo sus labores e informar de ellas. Su plan consistía en revertir esa situación.

Mackay redujo de 14 a 7 la cantidad de niveles gerenciales entre la alta dirección y los científicos. Después, abolió los innumerables comités de desarrollo del producto que, en su opinión, obstaculizaban y en nada ayudaban al proceso de transformar ideas innovadoras en productos exitosos. Después de depurar la jerarquía de autoridad, enfocó sus esfuerzos en reducir el número de reglas burocráticas que debían cumplir los científicos, muchas de las cuales eran inútiles. Su equipo y él analizaron todos los tipos de reportes que los científicos debían preparar para informar los resultados de sus labores para efectos de evaluación. Entonces procedió a eliminar cualquier tipo de reporte que considerara superfluo y que sólo frenaba el proceso de innovación. Por ejemplo, se había acostumbrado a los científicos a presentar reportes trimestra-

les y mensuales a los ejecutivos para explicarles cuál era el grado de avance de cada medicina; Mackay les pidió que escogieran aquel que quisieran conservar y eliminó el otro.

Como se ve, la meta de Mackay consiste en dar a la compañía a una estructura más orgánica que, como vimos en el capítulo 2, es plana y descentralizada, y en la cual los equipos de científicos puedan desarrollar normas y valores que fomenten una cultura de innovación y un espíritu emprendedor. Los científicos de Pfizer han informado que se sienten "liberados" por la nueva estructura y, según se dice, en 2008 eran más numerosos los proyectos de nuevas medicinas en vías de desarrollo y prueba. De cualquier forma, a las nuevas medicinas les puede tomar de siete a ocho años ir de la etapa de idea hasta el mercado, por lo que sólo el tiempo nos lo dirá. Entretanto, Mackay trata de subsanar ese problema concertando alianzas y acuerdos de colaboración con pequeñas compañías que se inician en el negocio de crear nuevas medicinas para aprovechar cualquier oportunidad de atraer nuevo talento externo y abrir la función de IyD a nuevas ideas y planteamientos. Con suma frecuencia, compañías como Pfizer acaban absorbiendo a esas compañías en desarrollo e integrándolas a su estructura, por lo que ésa es una forma más que él aprovecha para tratar de imbuir una nueva cultura de innovación en la compañía.

EVALUAR EL CAMBIO El último paso del proceso de cambio consiste en evaluar el éxito que ha tenido el cambio en mejorar el desempeño organizacional.[51] Mediante mediciones como cambios en la participación del mercado, las utilidades o la capacidad de los científicos para crear medicinas nuevas como ocurrió con Pfizer, los gerentes comparan el desempeño de una organización después del cambio con su desempeño anterior a éste. Los gerentes también pueden fijarse un **nivel comparativo de excelencia** y cotejar contra él su desempeño en aspectos específicos considerados como los mejores en su ramo, para decidir cuán exitoso ha sido su esfuerzo por cambiar. Por ejemplo, cuando Xerox pasaba por sus peores momentos en la década de 1980, comparó la eficiencia de sus operaciones de distribución con las de L.L. Bean, la eficiencia de las operaciones de su computadora central con las de John Deere, y la eficiencia de sus habilidades de marketing con las de Procter & Gamble. Esas tres compañías son reconocidas por sus aptitudes en esas áreas y al analizar la forma en que operaban, Xerox pudo mejorar drásticamente su desempeño. Los niveles comparativos de excelencia son una herramienta clave de la administración de la calidad total, un programa importante de cambios que vimos en el capítulo 9.

nivel comparativo de excelencia Desempeño de una compañía en aspectos específicos considerados como los mejores en su ramo y contra los cuales sus competidores suelen comparar su propio desempeño.

En resumen, el control y el cambio organizacionales están estrechamente vinculados porque las organizaciones operan en entornos que no cesan de cambiar y por ello los gerentes deben estar alertas a la necesidad de cambiar sus estrategias y estructuras. Las organizaciones de alto desempeño son aquellas cuyos gerentes están al pendiente de la necesidad de modificar continuamente la forma en que operan, y que adoptan técnicas como los grupos y equipos de trabajo facultados, los niveles comparativos de excelencia y la subcontratación global para mantenerse competitivos en un mundo globalizado.

Resumen y repaso

OA1, 2 **¿QUÉ ES CONTROL ORGANIZACIONAL?** Controlar es el proceso mediante el cual los gerentes monitorean y reglamentan el nivel de eficiencia y eficacia con que una organización y sus miembros realizan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. El control es un proceso de cuatro pasos: 1) establecer normas de desempeño, 2) medir el desempeño real, 3) comparar el desempeño real contra las normas de desempeño y 4) determinar los resultados y emprender medidas correctivas en caso de necesitarse.

OA3 **CONTROL DE RESULTADOS** Para monitorear los resultados o el desempeño, los gerentes eligen metas o normas de desempeño que a su juicio les permitirán medir mejor la eficiencia, la calidad, la innovación y el nivel de respuesta a los clientes en los niveles corporativo, divisional, departamental, funcional e individual. Los principales mecanismos que los gerentes emplean para monitorear los resultados son las medidas financieras de desempeño, las metas organizacionales y los presupuestos operativos.

OA4 **CONTROL DE LA CONDUCTA** Con el propósito de moldear la conducta e inducir a los empleados a trabajar para alcanzar las metas organizacionales, los gerentes recurren a la supervisión directa, la administración por objetivos y el control burocrático mediante reglas y procedimientos operativos estándar.

CONTROL DE CLANES El control de clanes es el control que ejercen los valores compartidos, las normas y las pautas de conducta prescritas sobre los individuos y los grupos. La cultura de una organización se moldea deliberadamente para que recalque aquellos valores y normas que a juicio de los altos directivos lleven a un alto desempeño.

OA5 **CAMBIO ORGANIZACIONAL** Es necesario equilibrar dos fuerzas opuestas del proceso de control que influyen en la forma en que cambia una organización. Por una parte, los gerentes deben poder controlar las actividades de la organización y hacer que sus operaciones sean rutinarias y predecibles. Por la otra, las organizaciones deben mostrarse receptivas a la necesidad de cambiar, y los gerentes deben comprender cuándo deben dejar a un lado las rutinas para responder a eventos impredecibles. Los cuatro pasos de la administración del cambio son 1) dictaminar la necesidad del cambio, 2) decidir qué cambios hacer, 3) implementar el cambio y 4) evaluar los resultados del cambio.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la relación entre organizar y controlar? **[OA1]**
2. ¿En qué difieren el control de resultados y el control de la conducta? **[OA2, 3]**
3. ¿Por qué es importante que los gerentes hagan participar a los subordinados en el proceso de control? **[OA3, 4]**
4. ¿Qué clase de controles esperaría encontrar más frecuentemente en *a*) un hospital, *b*) la marina, *c*) la policía de una ciudad? ¿Por qué? **[OA2, 3, 4]**
5. ¿Cuáles son los principales obstáculos al cambio organizacional? ¿Qué técnicas pueden utilizar los gerentes para superarlos? **[OA1, 5]**

ACCIÓN

6. Pida a un gerente que enumere las principales medidas de desempeño que emplea para evaluar qué tan bien la organización está alcanzando sus metas. **[OA1, 3, 4]**
7. Pida a ese mismo gerente o a otro que enumere las principales formas de control de resultados y control de la conducta que emplea para monitorear y evaluar la conducta de los empleados. **[OA3, 4]**

Desarrollo de habilidades administrativas

Para comprender el control [OA1, 3, 4]

En este ejercicio usted analizará los sistemas de control utilizados por una organización real, como una tienda de departamentos, un restaurante, un hospital, el departamento de policía o un pequeño negocio. Puede ser la organización que usted investigó en el capítulo 10 u otra diferente. Su objetivo es descubrir todas las formas en que los gerentes monitorean y evalúan el desempeño de la organización y sus empleados.

1. ¿En qué niveles se ejerce el control en esta organización?
2. ¿Qué estándares de desempeño (como medidas financieras y metas organizacionales) utilizan más a menudo los gerentes para evaluar el desempeño en cada nivel?
3. ¿Cuenta la organización con un sistema de administración por objetivos en vigor? Si lo tiene, descríbalo. Si no lo tiene, descubra por qué no.
4. ¿Qué tan importante es el control de la conducta en esa organización? Por ejemplo, ¿cuánto tiempo dedican los gerentes a supervisar directamente a los empleados? ¿Qué tan formalizada está la organización? ¿Reciben los empleados un manual de procedimientos que les indica cómo realizar su trabajo?
5. ¿Qué clase de cultura tiene la organización? ¿Cuáles son sus valores y normas? ¿Qué efecto tiene la cultura organizacional sobre la conducta de los empleados y su forma de tratar a los clientes?
6. Con base en este análisis, ¿cree usted que los sistemas de control de la organización y su cultura sean compatibles? ¿Cuál es la naturaleza de esa compatibilidad? ¿Cómo podría mejorarse?

Ética en la administración [OA1, 5]

Algunos gerentes y organizaciones hacen cualquier cosa por monitorear la conducta de sus empleados y llevan detallados registros de su conducta y desempeño. Algunas organizaciones también parecen poseer normas y valores que hacen que sus empleados se conduzcan en determinadas formas.

Preguntas

1. Usted, solo o en grupo, piense en las implicaciones éticas del monitoreo y la recopilación de información que las organizaciones llevan a cabo en relación con sus empleados. ¿Qué clase de información le parece ético o no ético recopilar? ¿Por qué? ¿Deben gerentes y organizaciones informar a sus subordinados que recopilan esa información sobre ellos?
2. De modo similar, las culturas de algunas organizaciones, como la del bufete de contadores Arthur Andersen y la de Enron, parecen haber desarrollado normas y valores que provocaron que sus miembros se condujeran en formas poco éticas. ¿Cuándo y por qué una norma enérgica que fomenta un alto desempeño se convierte en otra que puede provocar que las personas se comporten en una forma poco ética? ¿Cómo pueden las organizaciones evitar que sus normas y valores se vuelvan “demasiado fuertes”?

Ejercicio en grupo

¿Cómo controlar mejor la fuerza de ventas? [OA1, 3, 5]

Forme grupos de tres o cuatro personas y designe a un miembro como vocero que comunique sus conclusiones a toda la clase cuando se lo diga el instructor. Luego analice el siguiente escenario.

Usted es el gerente regional de ventas de una organización que abastece con ventanas y puertas de alta calidad a centros de artículos para la construcción de todo el país. En los últimos tres años, el índice de crecimiento de las ventas ha disminuido. Existe una creciente evidencia de que, para facilitarse el trabajo, los vendedores primero atienden las grandes cuentas de clientes y hacen caso omiso de las cuentas pequeñas. Además, los vendedores no atienden con prontitud las preguntas y las quejas de los clientes, y esta falta de atención ha provocado una caída en el servicio de posventa. Usted ya habló sobre esos problemas y se ha reunido para elaborar un sistema de control que aumente tanto el volumen de ventas como la calidad del servicio al cliente.

1. Conciba un sistema de control que en su opinión sea el que más motive a los vendedores a alcanzar esas metas.
2. En su proyecto, ¿qué importancia relativa le asigna usted a: *a*) el control de resultados, *b*) el control de la conducta y *c*) la cultura organizacional?

Exploración en la web [OA1, 5]

Vaya a la página web de Google. Dé un clic en páginas como "Jobs at Google" y después en "Life at Google", y también dé un clic en "Company Overview" y después en "Our culture", y prosiga así.

1. ¿Cómo esperaría usted que los valores y normas de Google afecten la conducta de sus empleados?
2. ¿Cómo diseña Google su estructura y su espacio de trabajo organizacional para moldear su cultura?

Sea el gerente

El director general de su compañía le ha pedido que encuentre una forma de mejorar el desempeño de sus equipos de especialistas y programadores en diseño y hospedaje de la web. Cada equipo trabaja en un aspecto diferente de producción de las páginas de la web y aunque cada uno es responsable de la calidad de su desempeño, éste también depende de la calidad del trabajo de los demás equipos. Su tarea consiste en crear un sistema de control que ayude a elevar el desempeño de cada equipo por separado y facilite la cooperación entre ellos. Eso es necesario porque los diversos proyectos están vinculados entre sí y se afectan mutuamente, así como las diferentes partes de un auto deben ajustar entre sí. Dado que la competencia en el mercado de producción de páginas web es intensa, es imperativo que cada página web se instale y se ponga a funcionar con la mayor rapidez posible, y que incorpore los últimos adelantos en tecnología de software para páginas web.

Preguntas

1. ¿Qué clase de controles de resultados facilitará más las interacciones positivas dentro de los equipos y entre éstos?
2. ¿Qué clase de controles de la conducta facilitará más las interacciones positivas dentro de los equipos y entre éstos?
3. ¿Qué haría usted para ayudar a los gerentes a desarrollar una cultura que promueva un alto desempeño en los equipos?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 3, 5]

Latigazos en Wyeth

Cuando Robert R. Ruffolo Jr. se incorporó a Wyeth en 2000, su mandato fue sencillo: zarandear la mediocre operación de investigación y desarrollo de ese fabricante de medicinas. Y es indudable que tuvo éxito. Una de las primeras medidas de Ruffolo, como vicepresidente ejecutivo de IyD, consistió en llevar a cabo una revisión minuciosa del proceso de IyD de Wyeth.

Fragmentación

Desde su salida de SmithKlineBeecham en 2000, Ruffolo, de 55 años de edad, desintegró y volvió a integrar la operación de investigación de Wyeth valuada en 2 000 millones de dólares. Uno de sus cambios polémicos: una serie de cuotas del número de compuestos que deben producir los científicos de la compañía. A algunos de ellos, tener que pegarle a una cifra exacta les pareció una maldición al complejo y a veces fortuito proceso de desarrollo de medicinas.

No obstante, Ruffolo mantuvo los bonos dependientes de que los gerentes alcanzaran esa meta. Hace poco, empezó a estudiar sectores, desde el aeroespacial hasta el de computadoras, en un intento por administrar mejor la innovación. Pero no espere que él se ponga a copiar los libros de reglas de sus rivales del ramo. “Hasta hace poco, este sector no había necesitado enfocarse gran cosa en la productividad,” dice él. “Las soluciones a nuestros problemas no van a llegar de nuestros competidores.”

Los esfuerzos de Wyeth por impulsar sus laboratorios reflejan el enorme reto que enfrenta el sector de las medicinas. En los últimos años, los resultados de IyD de los grandes laboratorios han sido casi universalmente decepcionantes. De acuerdo con el Centro Tufts para el Estudio del Desarrollo de Medicinas, sólo 58 medicinas nuevas fueron aprobadas por la Administración de Alimentos y Medicinas de Estados Unidos entre 2002 y 2004, es decir, 47% menos que el pico de 110 entre 1996 y 1998. Las razones son innumerables, incluidas una profusión de buenos tratamientos disponibles para muchas enfermedades y una creciente vigilancia de la seguridad por parte de inspectores y doctores. Pero ante las presiones financieras en aumento por el creciente número de medicinas que están a punto de perder sus patentes y el rechazo de los compradores a pagar los precios cada vez más altos de las medicinas, las compañías farmacéuticas no pueden darse el lujo de enfrentar esa batalla simplemente invirtiendo más dinero en investigación.

Ésa es la razón por la cual Ruffolo, quien se hizo cargo de toda la función de IyD de Wyeth en 2002, busca formas de inducir mayor eficiencia en el proceso de innovación. Su meta quizá no sea inusual, pero su planteamiento eminentemente práctico sí lo es.

Después de integrarse a Wyeth, Ruffolo acató el encargo del director general de Wyeth, Robert A. Essner, de “sacudir la jaula”. Ruffolo se movilizó con rapidez para inculcar disciplina. Con la ayuda de asesores externos, 70 científicos de la compañía se pusieron a analizar a fondo proyectos recientes que hubiesen triunfado y fracasado. Llegaron a una conclusión pasmosa: A menudo, medicinas con muy escasas probabilidades de recuperar su inversión recibían la mayor cantidad de recursos. ¿Por qué? Porque los científicos seguían invirtiendo dinero y personal en proyectos con problemas para tratar de rescatarlos.

En consecuencia, Ruffolo instituyó el proceso de revisión que puso a todo el mundo de cabeza. Conforme a ese sistema, a cada proyecto en vías de desarrollo se le asigna una calificación con base en una serie de factores, como su costo de desarrollo, su probabilidad de éxito y sus ventas futuras esperadas. Todo eso culmina en una revisión anual que dictamina qué proyectos siguen adelante, cuáles se mandan a la congeladora y cuáles se eliminan. Ese nuevo rigor logró que los científicos se muestren más dispuestos a finiquitar los proyectos problemáticos. Y eso es crítico en el negocio de las medicinas porque las pruebas en humanos de la última etapa son sumamente costosas.

Decisiones sagaces

Brenda Reiss, vicepresidenta adjunta de IyD de Wyeth, tuvo que tomar una de esas decisiones amargas. En 2004, su grupo estaba desarrollando un nuevo anticonceptivo oral. Como parte del proceso de revisión de la cartera de Ruffolo, dictaminaron el nivel de seguridad y eficacia que requerirían de ese medicamento para que fuera un éxito.

A fines del verano de 2004, recuerda Reiss, el grupo de 12 personas que dirigía el proyecto se sentó en repugnante silencio al tiempo que asimilaba los informes decepcionantes de las pruebas humanas de medio camino. El producto estaba provocando una reacción secundaria que reduciría seriamente su potencial. Pocas semanas después, el grupo recomendó que se abandonara el desarrollo de ese compuesto. Su equipo recibió un premio interno de la compañía por haber detenido el proyecto, una medida que mandó una clara señal de que la compañía habría de recompensar una buena toma de decisiones.

Ruffolo ha fijado metas firmes al número de compuestos que deben avanzar a la siguiente etapa del proceso de desarrollo. Los científicos, por ejemplo, ese grupo que identifica nuevas formas de combatir las enfermedades y crea compuestos que deben pasarse a otro grupo para ser sometidos a pruebas más rigurosas. Cuando Ruffolo llegó, ese grupo sólo creaba cuatro posibles compuestos para medicinas cada año en sus laboratorios. Ruffolo les fijó su nueva meta en 12, sin aumento en los recursos o la nómina. Desde su implementación en 2001, esa meta no ha dejado de cumplirse año con año. Este año la meta se aumentó a 15.

¿Demasiada presión?

Esas metas obligaron a realizar grandes cambios en las operaciones de IyD. Para empezar, los científicos tuvieron que estandarizar un mayor número de sus actividades en un esfuerzo por mover un mayor número de compuestos a través de sus laboratorios. Ejemplo: en la antigua Wyeth, los investigadores podían programar

los estudios preliminares de seguridad en humanos —conocidos como pruebas de Fase I— casi en cualquier forma que quisieran. Bajo el nuevo régimen, ahora los investigadores deben escoger uno de entre cuatro o cinco formatos estandarizados. Eso permitió recortar el tiempo de las pruebas de Fase I de 18 meses a sólo 6.

El planteamiento tiene críticos. Algunos antiguos ejecutivos dicen no estar al tanto de la ansiedad que sus nuevas demandas están provocando entre los científicos. El doctor Philip Frost, director científico en biotecnología de ImClone Systems, describe a Ruffolo como "intimidante" a veces. Ruffolo no está de acuerdo con esa caracterización, pero reconoce que en lo tocante a las metas, "yo se las impongo".

Sus críticos también argumentan que Ruffolo fue demasiado lejos para impulsar los resultados. William J. Weiss, quien salió de Wyeth a principios de 2004 y ahora es director de evaluación de medicinas en la empresa de biotecnología Cumbre de Dallas, Texas, dice que cuotas como las que fija Ruffolo pueden provocar que los científicos "hagan caso omiso de los problemas con algunos compuestos" a fin de cumplir sus metas. De hecho, a últimas fechas Wyeth ha tenido un mayor índice de fracasos en compuestos durante las pruebas de la etapa intermedia. Ruffolo dice que eso está ocurriendo en toda la industria. De cualquier modo, incluso partidarios como el doctor Richard Lyttle, director general de la compañía farmacéutica Radius Health de Cambridge, Massachussets, señala que esa clase de presión en productividad también pueden forzar a los científicos a concentrarse en los proyectos que tienen las mayores probabilidades de ser seguros. Al respecto, Ruffolo dice que él fijó menos controles precisamente a la llamada fase exploratoria, cuando los científicos suelen tener momentos cumbre en que, por ejemplo, detectan un nuevo objetivo celular al que quieren dispararle con una nueva medicina. "No creo que se pueda administrar la creatividad", dice él. "Pero sí creo que se puede administrar el resultado una vez que se ha realizado ese esfuerzo creativo."

¿Ha tenido éxito la prescripción de Ruffolo? El analista de UBS Investment Research, Carl Seiden, dice que el flujo de nuevas medicinas de Wyeth muestra una mejoría importante, con una serie de productos de una alta rentabilidad potencial en vías de salir al mercado en los próximos años; entre ellos, cabe mencionar un nuevo antidepresivo basado en su actual Effexor de gran éxito y un nuevo tratamiento para la esquizofrenia.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué tipos de sistemas de control suelen usarse para medir el desempeño de los científicos de IyD?
2. ¿Qué tipo de sistema de control implantó Ruffolo? ¿Cuáles son las diversas partes o medidas del sistema de control que implantó?
3. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de su sistema? ¿Parece estar funcionando?

Fuente: Amy Barrett, "Cracking the Whip at Wyeth". Reproducción de la edición del 6 de febrero de 2006 de *BusinessWeek*, con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 5]

Un éxito surgido del fracaso

¿Alguna vez oyó hablar de Choglit? ¿Y de OK Soda o Surge? Mucho después de que "Nueva Coca" casi se convirtiera en sinónimo de fracaso en innovación, esos productos se sumaron al cementerio de refrescos fallidos de Coca-Cola Co. Debido a esos antecedentes, resulta difícil que el tema del fracaso sea algo que el director general E. Neville Isdell quiera sacar a relucir ante los inversionistas. Sin embargo, eso fue precisamente lo que hizo Isdell al exponer deliberadamente ese tema en la reunión anual de Coca-Cola en abril. "Habrán de ver algunos fracasos", señaló a la asistencia, "porque vamos a correr más riesgos. Es algo que debemos aceptar como parte del proceso de regeneración."

Advertir a los inversionistas de Coca-Cola que la compañía pudiera experimentar algunos fracasos es como advertir a los habitantes de Atlanta que podrían experimentar tormentas en julio. Sin embargo, Isdell considera que es vital. Él quiere que Coca-Cola corra mayores riesgos y, para ello, él sabe que debe convencer a empleados y accionistas que va a tolerar los fracasos que van a ser inevitables. Ésa es la única forma de cambiar la cultura de Coca-Cola, tradicionalmente opuesta a correr riesgos. Y por la importancia de esa meta, no hay escenario lo bastante grande para mandar esa señal.

Aunque son pocos los directores generales tan francos como Isdell en el tema de la posibilidad de fracasar, muchos son los que enfrentan ese mismo problema en sus intentos por lograr que sus organizaciones se sientan más cómodas corriendo los riesgos que la innovación requiere. Una advertencia: no es un cambio fácil de lograr. Tras años de iniciativas para recortar costos y de una creciente inseguridad en el trabajo, la mayoría de los empleados no se siente precisamente dispuesta a hacerse notar. Y si a eso le agregamos las crecientes expectativas que la alta gerencia pone en el desempeño individual, es fácil ver por qué tantos de ellos optan por ir a la segura.

De hecho, para una generación de gerentes acostumbrados a los programas Six Sigma de eliminación de errores, adoptar el fracaso —¡cielos!— es casi una blasfemia. Stephan H. Thomke, profesor en la Harvard Business School y autor de *Experimentation Matters* (La experimentación importa), dice que cuando habla ante grupos de empresarios, "trato de ser

alentador y digo: 'El fracaso no es algo malo'. Siempre hay un montón de ellos que se me quedan viendo, [pensando], '¿Estás loco?' Está bien. Capto su atención. [El fracaso] es muy importante para el proceso experimental".

Así es. De hecho, es crucial. A fin de cuentas, por eso resulta tan extraordinariamente difícil la innovación de vanguardia, que se ha vuelto un requisito indispensable en el mundo competitivo de hoy, donde los ciclos de vida de los productos son más cortos que nunca. Pero también requiere de organizaciones bien afinadas, hechas para la eficiencia y dispuestas para hacer lo que parece anormal: Explorar. Experimentar. Errar, a veces. Después reintentar.

De acuerdo, no todos los fracasos son dignos de alabanzas. Algunos de ellos son sólo eso: malas ideas. El eVilla, la "aplicación para internet" de 500 dólares de Sony Corp., el Pontiac Aztec, ese horrendo SUV "crossover" de GM. En cambio, los errores inteligentes —esos que se manifiestan pronto, no salen muy caros y aportan nuevas ideas sobre los clientes— deben ser más que tolerados. Deben fomentarse. "Descubrir cómo dominar el proceso de fracasar pronto y fracasar barato y caer de bruces en dirección al éxito es quizá lo más importante que deberían lograr las compañías", dice Scott Anthony, director general de la firma de consultoría Innosight.

Pero quizás lo más importante es que implica idear formas de medir el desempeño que equilibren la responsabilidad con la libertad de cometer errores. Es posible que las personas teman el fracaso, pero temen aún más las consecuencias de éste. "La cultura del desempeño realmente está en grave conflicto con la cultura del aprendizaje", dice Paul H. Schoemaker, director general de la firma de consultoría Decision Strategies International Inc. "Son escasos los ejecutivos que consiguen equilibrarlas."

Algunas organizaciones han tratado de medir el desempeño de modo que tome en cuenta esas presiones antagónicas. En IBM Research, a los ingenieros se les evalúa en marcos temporales de uno y de tres años. El límite de un año determina el bono, mientras que el de tres años incide en el rango y el salario. Un marco temporal más largo puede ayudar a neutralizar un año de reveses. "Un ciclo de evaluación de tres años manda un mensaje importante a nuestros investigadores, haciéndoles patente nuestro compromiso de invertir en las primeras etapas de la innovación, las más arriesgadas", dice Armando García, vicepresidente de estrategia técnica y operaciones mundiales de IBM Research.

Además de cuidar que las evaluaciones del desempeño abarquen un plazo más largo, los gerentes también deberían pensar en celebrar los fracasos inteligentes. (Por supuesto, a quienes repiten sus errores no se les debe premiar nada.) Thomas D. Kuczmarski, asesor en desarrollo de nuevos productos, de Chicago, incluso propone "festejos de fracasos" como una forma de reconocer que son parte natural del proceso creativo. "Lo que suelen hacer las compañías es edificar un muro en torno al fracaso, como si fuese radioactivo", dice Kuczmarski. La mayor parte de las compañías no dedica tiempo ni dinero suficiente a ver hacia atrás. General Electric Co. está tratando de hacer precisamente eso. Esa compañía, reconocida por compartir sus mejores prácticas entre sus numerosas unidades, hace poco empezó a analizar formalmente sus fracasos. En septiembre pasado, llevó a cabo una conferencia de dos horas de duración con los gerentes de ocho "primicias de la imaginación" que no cumplieron con sus expectativas y se archivaron o "jubilaron", como dicen en GE. Esos debates pueden ser crispantes, sobre todo en compañías donde, por tradición, el fracaso ha traído consigo graves consecuencias. Ése era el caso de GE, pero que, a instancias de su presidente y gerente general Jeffrey R. Immelt, ya lleva tres años tratando de hacer de la innovación la nueva frase de ese gigante con ingresos por 150 000 millones de dólares.

Algunas compañías han ido incluso más allá, realizando análisis a fondo de todos sus fracasos anteriores. Ése fue el caso de Corning Inc., que se encontró al borde de la bancarrota después de que el otrora enorme mercado de sus fibras ópticas se vino abajo durante el auge de las telecomunicaciones. Como resultado de ese desastre, el entonces director general de Corning, James R. Houghton, pidió a Joseph A. Millar Jr., vicepresidente ejecutivo y director en jefe de tecnología, que repasara los 150 años de la historia de innovaciones de la compañía y documentara lo mismo sus éxitos que sus fracasos.

Por esa misma razón, W.L. Gore & Associates Inc., de Newark, Delaware, fabricante de la tela impermeable Gore-Tex, reconoce a los ajenos —empleados de Gore que no forman parte del equipo de desarrollo de productos— que señalan los proyectos que deben desecharse. Cuando Brad Jones dirigía la división de productos industriales de Gore, que fabrica selladores y sistemas de filtración, él otorgaba trofeos "Sharp Shooter" a esos gerentes ajenos cuando un proyecto era eliminado totalmente. Esos tiradores, por llamarlos así, al margen de las trampas de la familiaridad, pueden identificar fallas potenciales que el equipo pudiera haber pasado por alto. "Somos efusivos en nuestros agradecimientos a esas contribuciones", dice Jones. "Les pedimos que pongan por escrito lo que han aprendido de ello y cómo podríamos haber tomado antes la decisión [de eliminar el proyecto]."

La reacción de una compañía ante los fracasos inteligentes puede suscitar temblores y calosfríos en una cultura. Si los altos ejecutivos se muestran condescendientes, las personas adoptarán los riesgos. Pero si los directivos reaccionan con aspereza, las personas se alejarán de ellos.

Preguntas

1. ¿Por qué el análisis de los fracasos puede ayudar a los gerentes a administrar mejor el proceso de control y a mejorar el desempeño?
2. ¿A qué clase de cambios específicos en los sistemas de control podría dar lugar el análisis de los fracasos?

Fuente: Jena McGregor, William C. Symonds, Dean Foust, Diane Brady y Moira Herbst, "How Failure Breeds Success". Reimpreso, con autorización especial, del número del 10 de julio de 2006 de *BusinessWeek*.

CAPÍTULO 12

Administración de recursos humanos









Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar por qué la administración estratégica de los recursos humanos puede ayudar a una organización a adquirir una ventaja competitiva.

OA2 Describir los pasos que dan los gerentes para reclutar y seleccionar a los miembros de la organización.

OA3 Comentar las opciones de capacitación y desarrollo que garantizan que los miembros de una organización puedan desempeñar sus labores con eficacia.

OA4 Explicar por qué la evaluación y retroalimentación del desempeño es una actividad tan trascendente, y enumerar las decisiones que deben tomar los gerentes al diseñar procedimientos eficaces de evaluación y retroalimentación del desempeño.

OA5 Explicar los problemas que enfrentan los gerentes al determinar los niveles de sueldos y prestaciones.

OA6 Comprender el papel que desempeñan las relaciones laborales en la administración eficaz de los recursos humanos.

El reto del administrador

El buen trato a los empleados se traduce en clientes satisfechos

www.fourseasons.com

¿Cómo pueden los gerentes fomentar un alto nivel de servicio personalizado al cliente en un sector conocido por su elevada rotación de personal? Four Seasons Hotels and Resorts es una de las 14 compañías que cada año aparecen calificadas como las "100 mejores compañías en las cuales trabajar", desde que la revista *Fortune* inició esta calificación anual hace más de 10 años.[1] Robert Levering y Milton Moscowitz del Great Place to Work Institute con sede en San Francisco, California, compilan esa lista con base en las respuestas de los empleados a una encuesta ("Great Place to Work Survey"). Y el Four Seasons a menudo recibe otros premios y reconocimientos como el de ser nombrado el "Mejor Grupo Hotelero del Mundo" por la Gallivanter's Guide y encabezar el sondeo "World's Best Awards Reader's Poll" y los premios "Condé Nast Traveler Reader's Choice" de la revista *Travel + Leisure* basados en las respuestas de los clientes.[2] En un sector donde los índices anuales de rotación del personal superan 35%, el de Four Seasons es de 18%.[3] Como es obvio, tanto los empleados como los clientes se muestran muy satisfechos por la forma en que se les trata en Four Seasons. Y es probable que la clave del éxito de esa cadena se deba a que sus directivos comprenden que esos dos aspectos están causalmente vinculados entre sí. Como lo señaló el fundador, presidente del consejo de administración y director general de Four Seasons, Isadore Sharp: "La forma en que tú trates a tus empleados es la forma en que esperas que ellos traten al cliente".[4]

Sharp fundó Four Seasons en 1961 cuando inauguró su primer hotel llamado Four Seasons Motor Hotel en un área muy poco atractiva cercana a Toronto, Canadá. Si bien su primer hotel contaba con 125 habitaciones de precio económico y estaba dirigido al viajero individual, su cuarto hotel se construyó para atraer a viajeros y convenciones de negocios con sus 1 600 habitaciones, instalaciones para conferencias, varios restaurantes, salones para banquetes y tiendas en una galería comercial. Aun cuando



La cadena de hoteles Four Seasons trata muy bien a sus empleados y éstos, a su vez, atienden muy bien a los huéspedes.

esos dos hoteles tuvieron éxito, Sharp decidió que podía brindar a los clientes una experiencia hotelera de una clase muy diferente si lograba combinar las mejores características de esas dos clases de experiencias hoteleras: el sentido de intimidad y de atención personal que brinda un hotel pequeño con las amenidades de un gran hotel para satisfacer las necesidades de los viajeros de negocios.[5]

Sharp se propuso brindar la clase de servicio personal que realmente satisficiera a los viajeros de negocios cuando estuvieran de gira, o sea, las comodidades que tienen en casa y en la oficina y que suelen echar de menos cuando viajan por razones de negocios. Así fue como Four Seasons se convirtió en la primera cadena hotelera en ofrecer batas de baño, champú, servicio a los cuartos las 24 horas del día, servicio de lavandería y tintorería, grandes escritorios en todos los cuartos, dos líneas telefónicas y asistencia secretarial las 24 horas del día.[6] Aun cuando ésas son formas concretas de personalizar la experiencia hotelera, Sharp se dio cuenta de que la forma en que los empleados tratan a los huéspedes tiene la misma o quizás aún mayor importancia. Cuando los empleados ven a cada huésped como un individuo con necesidades y deseos propios, e intentan satisfacer esas necesidades y esos deseos con empatía, y tratan de ayudar a los huéspedes a superar cualesquiera problemas o retos que enfrenten y a que realmente disfruten su experiencia hotelera, un hotel puede realmente cumplir el propósito de ser un hogar lejos del hogar (y una oficina lejos de la oficina) y así los clientes se verán más propensos a ser leales y a sentirse sumamente satisfechos.[7]

Sharp siempre ha estado consciente de que para que los empleados traten bien a los clientes, Four Seasons debe tratar bien a sus empleados. En comparación con las pautas de ese sector, los sueldos de Four Seasons son relativamente altos (es decir, entre los 75 y 90 percentiles), los empleados cuentan con un plan de participación en las utilidades, y la compañía contribuye a sus planes de retiro 401(k). Todos los empleados comen gratis en la cafetería del hotel, cuentan con vestidores y duchas, amén de que tienen una prestación por demás atractiva. Cuando un empleado de nuevo ingreso cumple seis meses de trabajo en Four Seasons, puede pasar tres noches gratis en cualquier hotel o balneario Four Seasons del mundo. Al cumplir un año de antigüedad, ese beneficio aumenta a seis noches gratis y sigue aumentando conforme aumenta su antigüedad en la compañía. A los empleados les encanta esa prestación, como lo señala la mesera Michelle De Rochemont: "Nunca te tratan como si fueras un empleado. Eres otro huésped... Regresas de esos viajes recargado. Quieres hacer eso mismo para cada huésped."[8]

En Four Seasons, todos los aspectos de la administración de recursos humanos están orientados a garantizar que se cumpla el principio rector de todas las operaciones de esa cadena hotelera. Como lo señala Sharp, todos los gerentes y los empleados deben "... tratar a los demás —asociados, clientes, compañeros de trabajo, todo el mundo— como quisieran que ellos nos trataran".[9]

Todos los solicitantes de trabajo de Four Seasons, cualquiera que sea su nivel o área, deben pasar por un mínimo de cuatro entrevistas, una de las cuales es con el gerente general de la propiedad.[10] El departamento de recursos humanos entrevista a muchos de los solicitantes porque la filosofía de Four Seasons estipula que los empleados deben ser serviciales y tener un ánimo o talante positivo; los requisitos específicos de un puesto pueden enseñarse, pero una actitud positiva y servicial es algo que Four Seasons busca y espera que todos sus posibles empleados traigan consigo al trabajo. Debido a la reputación que se ha ganado Four Seasons de tratar bien a sus empleados y de otorgarles grandes prestaciones, cada plaza que queda vacante o se abre atrae a muchos solicitantes. Por ejemplo, antes de que se abriera el hotel de Doha, Qatar, 25 000 solicitantes se presentaron para cubrir los 600 puestos que se iban a crear. Four Seasons pone ese esmero en contratar a las personas precisas por la importancia de que todos y cada uno de sus empleados brinden en

todo momento un alto nivel de servicio al cliente con empatía y consideración.[11]

Los empleados de nuevo ingreso participan en un programa de capacitación y adiestramiento de tres meses que incluye actividades de improvisación que les ayudan a aprender cómo anticiparse a las necesidades, los requerimientos y las acciones de los clientes, y responder a ellos en forma apropiada.[12] El propósito de esa capacitación es el de garantizar que todos los empleados, cualquiera que sea su área o función, brinden a los clientes un servicio de alta calidad y de alta consideración. Debido a que el servicio al cliente es responsabilidad de todos, Four Seasons no cuenta con un departamento independiente de servicio al cliente. En Four Seasons, la capacitación es una actividad continua y realmente nunca se detiene.[13]

Four Seasons también suele promover internamente.[14] Por ejemplo, si bien los universitarios recién graduados pueden iniciarse como gerentes adjuntos, aquellos que tienen buenos resultados y fuertes aspiraciones pueden convertirse en gerentes generales en menos de 15 años. Eso ayuda a asegurar que los gerentes muestren empatía y respeto por quienes ocupan puestos en niveles inferiores, así como el carácter distintivo de tratar a los demás (empleados, subordinados, compañeros de trabajo y clientes) como a ellos les gustaría que los trataran. A fin de cuentas, la forma en que Four Seasons administra sus recursos humanos le sirve para garantizar que a su vez los clientes sean realmente tratados muy bien.[15]

Presentación

Los gerentes son responsables de adquirir, desarrollar, proteger y aprovechar los recursos que una organización necesita para ser eficiente y efectiva. Uno de los recursos más importantes de todas las organizaciones son sus recursos humanos, es decir, las personas que participan en la producción y distribución de bienes y servicios. Los recursos humanos incluyen a todos los miembros de una organización, desde los altos directivos hasta los empleados del nivel más bajo. Los directivos eficaces, como Isadore Sharp de “El reto del administrador”, están conscientes de cuán valiosos son los recursos humanos y emprenden medidas positivas para que sus organizaciones integren y utilicen plenamente sus recursos humanos para que adquieran una ventaja competitiva.

OA1 Explicar por qué la administración estratégica de los recursos humanos puede ayudar a una organización a adquirir una ventaja competitiva.

Este capítulo examina la forma en que los gerentes pueden adaptar su sistema de administración de recursos humanos a la estrategia y la estructura de su organización. Estudiaremos en particular los elementos principales de la administración de los recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, sueldos y prestaciones, y relaciones laborales. Al finalizar este capítulo, usted comprenderá el papel medular que la administración de recursos humanos tiene en la creación de una organización de alto desempeño.

Administración estratégica de los recursos humanos

La arquitectura organizacional (véase parte 4) es la combinación de estructura organizacional, sistemas de control, cultura y un sistema de administración de los recursos humanos que los gerentes conciben para aprovechar con eficiencia y eficacia los recursos. La **administración de los recursos humanos (ARH)** abarca todas las actividades que los gerentes emprenden para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen a un alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales. Estas actividades integran el sistema de administración de los recursos humanos de una organización, que tiene cinco componentes principales: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación y retroalimentación del desempeño, sueldos y prestaciones, y relaciones laborales (véase figura 12.1).

Figura 12.1
Componentes de un sistema de administración de recursos humanos



Cada componente de un sistema de ARH influye en los demás, y los cinco componentes deben ajustarse bien entre sí

administración de los recursos humanos (ARH) Actividades que emprenden los gerentes para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen a un alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales.

administración estratégica de los recursos humanos Proceso por el cual los gerentes diseñan los componentes de un sistema de ARH para que sean congruentes entre sí, con los demás elementos de la arquitectura organizacional y con la estrategia y las metas de la organización.

La **administración estratégica de los recursos humanos** es el proceso por el cual los gerentes diseñan los componentes de un sistema de ARH para que sean congruentes entre sí, con los demás elementos de la arquitectura organizacional y con la estrategia y las metas de la organización.[16] El objetivo de una ARH estratégica es el de desarrollar un sistema de ARH que refuerce la eficiencia, la calidad, la innovación y el nivel de respuesta a los clientes de una organización, es decir, los cuatro bloques de construcción de la ventaja competitiva. Como vimos en "El reto del administrador", en Four Seasons las prácticas de ARH garantizan que todos los empleados proporcionen un servicio excelente a los huéspedes.

Como parte de su administración estratégica de los recursos humanos, algunos gerentes han adoptado los planes "Six Sigma" para el mejoramiento de la calidad. Estos planes garantizan que los productos y servicios de una organización estén tan libres de errores o fallas como sea posible por medio de una serie de iniciativas relacionadas con los recursos humanos. Jack Welch, ex director general de General Electric Company, señaló que esas iniciativas le ahorraron millones de dólares a su compañía, y otras, como Whirlpool y Motorola, también han implementado iniciativas Six Sigma. Sin embargo, para que esas iniciativas sean eficaces, los altos directivos deben comprometerse con Six Sigma, los empleados deben estar motivados y, para empezar, los productos y servicios de la organización deben gozar de un buen nivel de demanda. David Fitzpatrick, jefe de Lean Enterprise Practice (Prácticas de adelgazamiento de empresas) de la firma Deloitte Consulting, estima que muchos planes Six Sigma no son eficaces porque carecen de las condiciones necesarias para que lo sean. Por ejemplo, si los altos directivos no están comprometidos con la iniciativa de calidad, pueden no dedicar el tiempo y los recursos necesarios para que funcione, y pueden perder interés en ella antes de tiempo.[17]

Descripción general de los componentes de la ARH

Los gerentes utilizan *el reclutamiento y la selección*, primer componente del sistema de ARH, para atraer y contratar a nuevos empleados que tengan las habilidades, las aptitudes y la experiencia que ayuden a la organización a alcanzar sus metas. Microsoft Corporation, por ejemplo, tiene como meta la de ser la primera compañía de software del mundo. En tal sentido,

los directivos de Microsoft están conscientes de la importancia de contratar únicamente a los mejores programadores de software: cientos de candidatos altamente calificados son entrevistados y examinados concienzudamente. Ese cuidado en el proceso de selección ha contribuido a la ventaja competitiva de la que goza esa compañía. Microsoft tiene pocos problemas para reclutar a los mejores programadores porque los candidatos saben que al trabajar para Microsoft van a estar a la vanguardia en ese sector.[18]

Después de reclutar y seleccionar a los empleados, los gerentes emplean el segundo componente, *la capacitación y el desarrollo*, para asegurarse de que los miembros de la organización desarrollen las habilidades y destrezas que les permitan desempeñar sus puestos con eficacia ahora y en el futuro. La capacitación y el desarrollo son un proceso continuo; los cambios en la tecnología y el entorno, así como en las metas y las estrategias de la organización, exigen a menudo que los integrantes de la organización aprendan nuevas técnicas y formas de trabajar. En Microsoft Corporation, los programadores de reciente ingreso reciben capacitación en el puesto integrándose a pequeños equipos que incluyen empleados experimentados que fungen como tutores o consejeros. Los nuevos reclutas aprenden de primera mano de los miembros del equipo cómo desarrollar sistemas de cómputo que respondan a las necesidades de programación de los clientes.[19]

El tercer componente, *la evaluación y la retroalimentación del desempeño*, tiene dos propósitos diferentes para la ARH. Primero, la evaluación del desempeño puede brindar a los gerentes la información que necesitan para tomar buenas decisiones de recursos humanos, decisiones sobre cómo capacitar o adiestrar, motivar y recompensar a los miembros de la organización.[20] Así, el componente de la evaluación y la retroalimentación del desempeño es una especie de *sistema de control* que se puede utilizar con la administración por objetivos (estudiada en el capítulo 10). Segundo, la retroalimentación de la evaluación del desempeño sirve al desarrollo de los miembros de la organización. Cuando los gerentes evalúan periódicamente a sus subordinados, pueden brindarles información valiosa sobre sus fortalezas, debilidades y las áreas en que necesitan concentrarse.

Con base en las evaluaciones del desempeño, los gerentes determinan los *sueldos* de los empleados, parte del cuarto componente de un sistema de ARH. Al recompensar a los miembros de la organización con un alto desempeño dándoles aumentos de sueldo, bonos y otras prestaciones, los gerentes incrementan la probabilidad de que los recursos humanos más valiosos de la organización se motiven para seguir haciendo grandes contribuciones a la organización. Además, al vincular los sueldos a su desempeño, es más probable que los empleados de alto desempeño permanezcan en la empresa y que los gerentes ocupen las vacantes que se generen con individuos muy talentosos. Las *prestaciones*, como un seguro de gastos médicos mayores, son resultados importantes que reciben los empleados por ser miembros de una organización.

Por último, pero no por ello menos importantes, son las *relaciones laborales* que incluyen los pasos que dan los gerentes para establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con los sindicatos que pudieran representar los intereses de sus trabajadores. Por ejemplo, el componente de relaciones laborales de una organización puede ayudar a los gerentes a establecer condiciones de trabajo seguras y prácticas laborales equitativas en sus plantas y oficinas.

Los gerentes deben cerciorarse de que esos cinco componentes se acoplen bien entre sí y complementen la estructura y los sistemas de control de su compañía.[21] Por ejemplo, si deciden descentralizar la autoridad y facultar a los empleados, deben invertir en capacitación y desarrollo para asegurarse que los empleados de menor nivel tengan el conocimiento y las habilidades que requieran para tomar las decisiones que tomaría la alta dirección en una estructura más centralizada.

Cada uno de los cinco componentes de la ARH influye en los demás (véase figura 12.1).[22] La clase de personal que la organización atrae y contrata mediante el reclutamiento y la selección, determina, por ejemplo, 1) los tipos de capacitación y desarrollo que son necesarios, 2) la forma en que se evalúa el desempeño, y 3) los niveles adecuados de sueldos y prestaciones. Los directivos de Microsoft cuidan que su organización cuente con programadores altamente calificados y para ello: 1) reclutan y seleccionan a los mejores candidatos, 2) brindan a los programadores recién contratados la guía de miembros expertos del equipo, 3) evalúan el desempeño de los programadores por sus contribuciones individuales y el desempeño de su equipo, y 4) basan el sueldo de los programadores en el desempeño individual y del equipo.

Una administración eficaz de los recursos humanos permite asegurar que tanto los clientes como los empleados se muestren satisfechos y leales, como se señala en la siguiente sección "Administración globalizada".



Administración globalizada

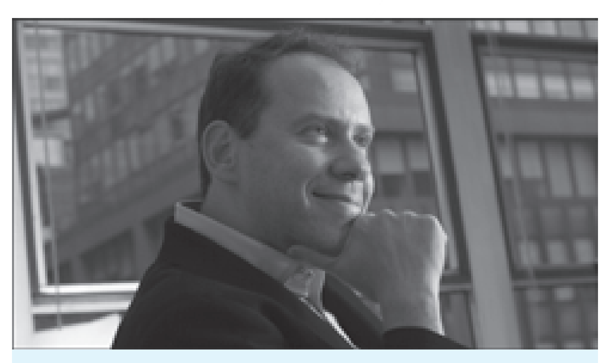
Administración de los recursos humanos en Semco

Ricardo Semler tenía 21 años (y fue uno de los graduados más jóvenes de la maestría en administración de negocios de Harvard Business School), cuando sustituyó a su padre como jefe del negocio familiar, Semco, con sede en São Paulo, Brasil, en 1984.[23] Su padre, Antonio, fundó Semco en 1954 como un taller de construcción y reparación de máquinas, pero con el tiempo la compañía se convirtió en fabricante de bombas marinas para la industria naval, y tenía ingresos por 4 millones de dólares cuando Ricardo Semler asumió su cargo. Hoy en día, los ingresos de Semco superan los 200 millones de dólares anuales y proceden de una diversidad de negocios como maquinaria industrial, torres de enfriamiento, administración de instalaciones, asesoría ambiental, subcontratación de recursos humanos y servicios de manejo de inventarios a través de la web. Semco se jacta de ser el principal proveedor de bienes y servicios de sus mercados y tiene clientes muy leales.[24]

Semler es el primero en admitir que el récord de éxitos de Semco se debe a sus recursos humanos: sus empleados. De hecho, Semler confía tanto en los empleados de Semco que lo mismo él que los demás altos directivos de la compañía rehúsan decirles qué deben hacer. Semco carece de reglas, reglamentos y organigramas; la jerarquía se elude y la democracia laboral rige durante el día. Los empleados tienen niveles de autonomía inauditos para cualquier otra compañía, y la flexibilidad y la confianza son parte integral de cualquier aspecto de la administración de recursos humanos de Semco.[25]

En Semco, las prácticas de recursos humanos buscan todas maximizar las contribuciones de los empleados a la compañía y eso empieza contratando a individuos que quieren, pueden y se comprometen a contribuir. Semco se esfuerza por cuidar que todas las decisiones de selección se basen en información pertinente y completa. Los candidatos a un puesto primero se entrevistan en grupo; los candidatos conocen a muchos empleados, hacen un recorrido por la compañía e interactúan con sus posibles compañeros de trabajo. Eso le brinda a Semco la oportunidad de catalogar a los candidatos en formas más factibles de revelar su verdadera naturaleza, y a los candidatos les brinda la oportunidad de aprender algo más acerca de Semco. Una vez que los finalistas se identifican en el grupo, numerosos empleados de Semco entrevistan a cada uno de ellos cinco o seis veces más para escoger al mejor o los mejores para su contratación definitiva. El resultado es que tanto Semco como los nuevos contratados toman decisiones muy informadas y se comprometen mutuamente a lograr que su relación sea un éxito.[26]

Una vez contratados, durante cerca de un año los empleados del nivel de entrada participan en el programa Perdido en el Espacio, conforme al cual deben desempeñar diversos puestos en diferentes unidades que ellos mismos escogen.[27] De ese modo, los nuevos empleados se enteran de las opciones que tienen y pueden decidir cuál les interesa más, mientras que, por su parte, las unidades para las que trabajan también aprenden a conocerlos mejor. Al terminar el año, a los empleados nuevos se les puede ofrecer un trabajo en alguna de las unidades en las que trabajaron, o bien ellos pueden buscar un puesto en otra parte de Semco. A los empleados más antiguos de Semco también se les insta a que alternen en sus puestos y trabajen en diferentes partes de la compañía para mantenerlos frescos, animosos y motivados, y para brindarles la oportunidad de contribuir en nuevas formas conforme cambian sus intereses.[28]



Ricardo Semler reconoce que el éxito de Semco se debe a sus empleados.

En Semco, el desempeño se califica con base en los resultados; todos los empleados y los gerentes deben demostrar que están haciendo contribuciones valiosas y que merecen ser “recontratados”. Por ejemplo, el desempeño de cada gerente es evaluado en forma anónima por todos sus subordinados y las evaluaciones están a disposición de todos dentro de Semco. Los empleados también pueden escoger su forma de retribución entre 11 combinaciones diferentes que van de salarios fijos, bonos y participación en las utilidades, a regalías sobre ventas o utilidades, y acuerdos basados en el cumplimiento de metas anuales que ellos mismos se fijan. De acuerdo con Semler, la flexibilidad en la compensación fomenta la

toma de riesgos y la innovación, además de que maximiza los rendimientos a los empleados en términos de sus pagas y a la compañía en términos de ingresos y rentabilidad.[29] La flexibilidad, la autonomía, la capacidad de cambiar de puestos a menudo, el control de las horas trabajadas e incluso el sistema de compensaciones son algunas de las formas en que Semler se esfuerza por cuidar que los empleados sean leales y se involucren en su trabajo porque ellos así lo quieren; el índice de rotación en Semco es inferior a 1% anual.[30] Y con las prácticas de recursos humanos encaminadas a maximizar las contribuciones y el desempeño, Semco está bien preparada para seguir brindando valor a sus clientes.

El ambiente legal de la ARH

En el resto de este capítulo veremos con todo detalle las decisiones que deben tomar los gerentes para administrar estratégicamente sus recursos humanos, y así alcanzar las metas organizacionales y obtener una ventaja competitiva. La administración eficaz de los recursos humanos es una actividad compleja para los gerentes, y por ello ofrecemos un compendio de algunos de los principales problemas que enfrentan. Sin embargo, primero debemos analizar la forma en que el entorno legal incide en la administración de los recursos humanos.

igualdad de oportunidades en el empleo (IOE) La igualdad de derecho de todos los ciudadanos a la oportunidad de obtener empleo, sin importar su género, edad, raza, país de origen, religión o incapacidades.

Las leyes y los reglamentos locales, estatales y nacionales que los gerentes y las organizaciones deben cumplir se suman a la ya de por sí compleja ARH. Por ejemplo, el compromiso del gobierno estadounidense con la **igualdad de oportunidades en el empleo (IOE)** ha dado pie a la aprobación y puesta en vigor de diversas leyes que los gerentes deben acatar. El propósito de la IOE es el de garantizar que todos los ciudadanos tengan la misma oportunidad de conseguir un empleo, cualquiera que sea su género, raza, país de origen, religión, edad o incapacidades. La tabla 12.1 resume algunas de las principales leyes de la IOE relacionadas con la ARH. Otras leyes, como la Ley de Seguridad e Higiene Ocupacionales de 1970, obligan a los gerentes a cuidar que sus empleados estén protegidos contra los riesgos del lugar de trabajo y que éste cumpla las normas de seguridad.

En el capítulo 4 explicamos que una administración eficaz de la diversidad es un imperativo ético y de negocios, y expusimos los diversos aspectos que abarca la diversidad. Las leyes de IOE y su cumplimiento hacen que la administración eficaz de la diversidad sea también una obligación legal. La Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) [Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo] es la división del Departamento de Justicia de Estados Unidos encargada de hacer cumplir la mayor parte de las leyes de IOE y atiende las demandas por discriminación. Además, la EEOC emite directrices que los gerentes deben seguir para asegurarse que cumplen las leyes de IOE. Por ejemplo, las Directrices Uniformes sobre Procedimientos de Selección de Empleados emitidas por la EEOC (junto con los Departamentos del Trabajo y de Justicia, y la Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos) señalan a los gerentes cómo deben verificar que el componente de reclutamiento y selección de la administración de los recursos humanos acate las disposiciones del título VII de la Ley de Derechos Civiles de Estados Unidos (que prohíbe la discriminación por razones de género, raza, color, religión u origen nacional).[31]

Algunos aspectos contemporáneos que los gerentes enfrentan y que tienen relación con el ámbito legal son cómo eliminar el acoso sexual (vea el estudio del acoso sexual del capítulo 5), cómo adaptar el lugar de trabajo para los empleados con capacidades diferentes, cómo tratar a los empleados que tienen problemas de adicción y cómo manejar a los empleados con VIH (seropositivos) y a los que tienen SIDA.[32] Los empleados seropositivos están infectados con el virus que causa el SIDA, pero no muestran los síntomas de este padecimiento y pueden no desarrollarlo en un futuro cercano. A menudo, esos empleados pueden realizar su trabajo con eficacia, por lo que los gerentes deben tomar medidas para que se les permita hacerlo y no se les discrimine en el sitio de trabajo.[33] Los empleados con SIDA pueden o no, realizar su trabajo con eficacia y, de nueva cuenta, los gerentes deben comprobar que no se les discrimine injustamente.[34] Muchas organizaciones tienen vigentes programas de capacitación en toma de conciencia sobre el SIDA para educar a sus miembros acerca del VIH y el SIDA, disipar mitos infundados sobre el contagio del VIH y cuidar que los individuos infectados con el VIH reciban un trato justo y puedan ser productivos mientras puedan hacerlo sin poner en riesgo a los demás miembros de la organización.[35]

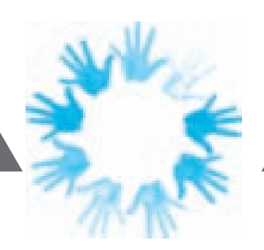
Tabla 12.1

Principales leyes estadounidenses sobre igualdad de oportunidades en el empleo que afectan la ARH

Año	Ley	Descripción
1963	Ley de igualdad de sueldos	Exige que hombres y mujeres reciban el mismo sueldo si realizan el mismo trabajo.
1964	Título VII de la Ley de derechos civiles	Prohíbe la discriminación en toda decisión laboral con base en la raza, la religión, el género, el color o el origen nacional; cubre una amplia gama de decisiones laborales, como la contratación, el despido, el sueldo, la promoción y las condiciones de trabajo.
1967	Ley sobre discriminación laboral por la edad	Prohíbe la discriminación contra los trabajadores mayores de 40 años y restringe el retiro obligatorio.
1978	Ley sobre discriminación por embarazo	Prohíbe la discriminación contra las mujeres en las decisiones laborales con base en el embarazo, el parto y las decisiones médicas conexas.
1990	Ley de estadounidenses con discapacidades	Prohíbe la discriminación contra individuos con discapacidades en las decisiones laborales y obliga a los patrones a hacer las adaptaciones del caso para que esos trabajadores puedan desempeñar sus trabajos.
1991	Ley de derechos civiles	Prohíbe la discriminación (al igual que el Título VII) y autoriza el pago de indemnizaciones por daños y perjuicios, además de los sueldos vencidos en los casos de discriminación intencional.
1993	Ley sobre permisos para ausentarse por razones familiares o médicas	Obliga a los patrones a otorgar 12 semanas de permiso para ausentarse del trabajo sin goce de sueldo por razones médicas o familiares, incluidas la paternidad y la enfermedad de un familiar.

OA2 Describir los pasos que dan los gerentes para reclutar y seleccionar a los miembros de la organización.

Aun cuando la Ley sobre Discriminación Laboral por la Edad prohíbe la discriminación en contra de los trabajadores con más de 40 años de edad, un creciente número de trabajadores mayores se encuentra desempleado y con pocas probabilidades promisorias de encontrar trabajo,[36] como se señala en la siguiente sección, “Tema sobre diversidad”.



Tema sobre diversidad

¿Es discriminación por la edad?

Cerca de 77 millones de estadounidenses están clasificados como “baby boomers”, como suele llamarse a todos aquellos que nacieron durante el periodo de auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial y que va de 1946 a 1964.[37] A medida que los “baby boomers” alcanzan los 50 y 60 años de edad, los años previos a su jubilación les están resultando tensos y estresantes: Después de esforzarse durante varias décadas ascendiendo por la escala jerárquica, actualmente se encuentran desempleados y son sumamente escasas las probabilidades de que consigan trabajo.[38]

Veamos el caso de Bob Miller, alto directivo del sector de los seguros y los servicios financieros, que perdió su trabajo en Zurich Financial hace pocos años. Miller posee un historial laboral muy sólido, una muy buena red de contactos en su campo, además de mucho éxito en la consecución de trabajos nuevos; en el transcurso de su carrera profesional fue despedido de cinco trabajos y siempre pudo conseguir un puesto nuevo mejor que el anterior. Pero eso ya se acabó. Miller, quien ya tiene más de 50 años, sigue buscando trabajo. Y no está solo. Miembro

del Marketing Executives Networking Group (MENG), Miller se enteró que muchos de los 1 300 socios de ese grupo están en el mismo barco que él: ex altos ejecutivos corporativos de marketing que no consiguen trabajo.[39]

Un creciente número de trabajadores mayores está presentando demandas por discriminación debido a la edad. No obstante, son demandas difíciles de ganar y a veces los tribunales las desechan incluso antes de iniciarse el juicio debido a que no pueden demostrar un prejuicio deliberado. A veces esos casos se resuelven fuera de los tribunales, como ocurrió con un analista de negocios de 48 años de edad que trabajaba para GE Capital y que fue despedido siete meses después de haber recibido un aumento de sueldo por desempeño sobresaliente.[40]

Algunos trabajadores mayores que en un tiempo estuvieron en la cima de la jerarquía corporativa ahora se están contratando como empleados temporales. Tatum Partners, agencia de colocación de empleados de oficina temporales con sede en Atlanta, Georgia, se especializa en encontrar trabajo a antiguos gerentes generales como directores temporales de finanzas o de información; esa agencia tiene unos 400 clientes. Sam Horgan, uno de los clientes de Tatum, sólo cambió de empresa una vez antes de cumplir 47 años; en cambio, entre los 47 y los 56 años, ya tuvo seis patrones diferentes; y ahora, a los 57 años, ya no consigue un solo empleo de tiempo completo. Como dice, "Si me encuentro entre dos trabajos y ya tengo más de 50 años, soy un leproso para las compañías reclutadoras".[41] Con Tatum, las asignaciones temporales le ayudan a pagar las facturas, le brindan un trabajo significativo que le permiten aprovechar sus conocimientos y experiencia, además, ya no tiene que padecer entrevistas desmoralizantes a menudo sin sentido alguno debido a su edad.[42]

Irónicamente, así como la discriminación por la edad parece estar presente en la mente de muchos "baby boomers" desempleados, algunas organizaciones se están dando cuenta de que van a enfrentar una carencia de trabajadores experimentados si no cuidan a sus empleados más valiosos.[43] En Estados Unidos faltan ingenieros petroleros (la edad promedio de los que están en activo es de 50 años), y Georgia Pacific trata de conservar a sus investigadores de más edad pero con doctorados ofreciéndoles toda una variedad de incentivos. El demógrafo Ken Bychtwald considera que en los próximos 10 años las organizaciones van a tener que duplicar sus nóminas de trabajadores mayores. Bychtwald señala: "Los gerentes que intentan deshacerse de todos sus empleados mayores de 50 años están acercando a sus compañías al borde de un precipicio demográfico".[44] Es obvio que algunos trabajadores que perdieron sus trabajos y no logran encontrar otro deben sentirse como si estuvieran al borde de un precipicio. Y sus antiguos patrones podrían enfrentar demandas legales por discriminación por la edad.

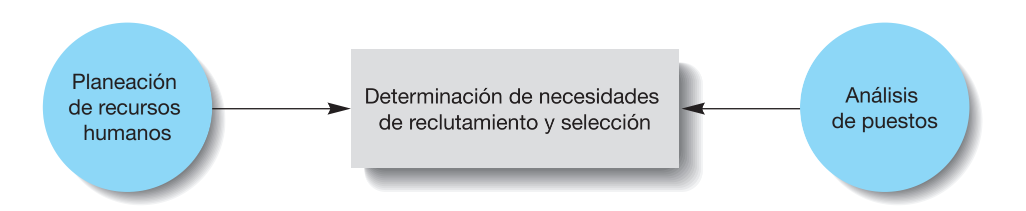
Reclutamiento y selección

El **reclutamiento** abarca todas las actividades que llevan a cabo los gerentes para integrar un grupo de candidatos calificados para los puestos vacantes.[45] La **selección** es el proceso por el cual los gerentes determinan las calificaciones relativas de los solicitantes de empleo y su potencial para desempeñar satisfactoriamente un puesto determinado. Pero antes de realizar las actividades de reclutamiento y selección de empleados, los gerentes deben llevar a cabo dos actividades importantes: la planeación de recursos humanos y el análisis de puestos (véase figura 12.2).

reclutamiento Actividades que realizan los gerentes para integrar un grupo de candidatos calificados para los puestos vacantes.

selección Proceso que emplean los gerentes para determinar las calificaciones relativas de los solicitantes de empleo y su potencial para desempeñar satisfactoriamente un puesto determinado.

Figura 12.2
El sistema de reclutamiento y selección



Planeación de recursos humanos

planeación de recursos humanos Actividades que realizan los gerentes para pronosticar sus necesidades actuales y futuras de recursos humanos.

La **planeación de recursos humanos** incluye todas las actividades que los gerentes realizan para pronosticar sus necesidades actuales y futuras de recursos humanos. Los recursos humanos actuales son los empleados que una organización necesita ahora para proporcionar bienes y servicios de alta calidad a los clientes. Las necesidades futuras de recursos humanos son los empleados que la organización va a necesitar en alguna fecha posterior para alcanzar sus metas a un plazo más largo.

Como parte de la planeación de recursos humanos, los gerentes deben hacer pronósticos de la demanda y de la oferta. El *pronóstico de la demanda* estima las calificaciones y las cantidades de empleados que una organización va a necesitar dadas sus metas y sus estrategias. El *pronóstico de la oferta* estima la disponibilidad y las calificaciones de los empleados actuales, ahora y en el futuro, así como la oferta de trabajadores calificados en el mercado laboral externo.

subcontratación Uso de proveedores y fabricantes externos para producir bienes y servicios.

Como resultado de su planeación de recursos humanos, a veces los gerentes deciden recurrir a la **subcontratación** (*outsourcing*) para cubrir algunas de sus necesidades de recursos humanos. En vez de reclutar y seleccionar personal interno para producir bienes y servicios, los gerentes contratan a personas ajenas a sus organizaciones con ese mismo propósito. Por ejemplo, los gerentes de compañías editoriales a menudo contratan a editores independientes para que editen los nuevos libros que pretenden publicar. Kelly Services es una empresa que proporciona trabajadores temporales para que se hagan cargo de trabajos de oficina y secretariales para aquellos gerentes que prefieren recurrir a la subcontratación para cubrir algunos de sus requerimientos de recursos humanos en esas áreas.

Dos razones por las cuales la planeación de recursos humanos a veces induce a los gerentes a recurrir a la subcontratación son la flexibilidad y el costo. Primero, la subcontratación puede brindar una mayor flexibilidad a los gerentes, en especial cuando es difícil pronosticar correctamente las necesidades de recursos humanos, cuando esas necesidades fluctúan con el tiempo, o cuando es difícil encontrar personal calificado en un campo particular. Segundo, a veces la subcontratación permite a los gerentes usar recursos humanos a un menor *costo*. Cuando el trabajo se subcontrata, los costos pueden ser menores por diversas razones: la organización se evita el pago de todo tipo de prestaciones a los trabajadores, los gerentes pueden subcontratar el trabajo sólo cuando lo necesiten y no tienen que invertir en capacitación. La subcontratación puede utilizarse para actividades funcionales, como el servicio posventa en aparatos y equipos electrodomésticos, trabajo legal y la administración de los sistemas de información. Roy Richie, abogado general de Chrysler Corporation, recurre a abogados temporales para redactar contratos y cubrir algunas necesidades de recursos humanos de su departamento. Como él dice: "Las matemáticas funcionan... Los ahorros pueden ser enormes."[46]

Empero, la subcontratación tiene sus desventajas.[47] Cuando un trabajo se subcontrata, los gerentes pueden perder algo de control sobre la calidad de los bienes y servicios. Asimismo, los individuos que realizan el trabajo subcontratado pueden tener menos conocimientos de las prácticas, los procedimientos y las metas organizacionales, y estar menos comprometidos con la organización que los empleados de planta. Además, los sindicatos se oponen a la subcontratación porque puede eliminar a algunos de sus miembros. Para beneficiarse en parte de la flexibilidad y los ahorros en costos de la subcontratación, y evitarse algunas de sus desventajas, diversas organizaciones, como Microsoft e IBM, recurren a un grupo de empleados temporales para, por ejemplo, depurar sus programas de cómputo.

Una tendencia sobresaliente que refleja la creciente globalización de los negocios es la subcontratación de trabajos de oficina, de programación de computadoras y de puestos técnicos de Estados Unidos y países de Europa Occidental, con mayores costos de mano de obra, a países como India y China, donde los costos laborales son más bajos.[48] Por ejemplo, los programadores indios y chinos ganan una fracción de lo que ganan sus colegas estadounidenses. De acuerdo con cálculos de Gartner Inc., la subcontratación (o *abastecimiento* del extranjero, como también se llama cuando el trabajo se subcontrata en otros países) de tecnología de la información y de labores de proceso de negocios asciende a más de 34 000 millones de dólares anuales.

Conforme las compañías adquieren experiencia en la subcontratación de servicios de software y tecnológicos, los gerentes están aprendiendo qué tipos de trabajos pueden subcontratar con buenos resultados y cuáles quizá no les convenga subcontratar. Por ejemplo, en India la fuerza laboral está altamente capacitada y motivada, y en ciudades como Bangalore bullen los trabajos y las compañías de alta tecnología como Infosys Technologies, que proporcionan ser-

vicios de software a compañías extranjeras. Los gerentes expertos en subcontratación ya saben que ésta funciona mejor con tareas que pueden regirse con reglas precisas, que no requieren de familiaridad o cercanía con los clientes, o con las costumbres y la cultura del país sede de la empresa, y que no requieren creatividad.[49] Cuando el trabajo exige el reconocimiento y la solución de problemas más que la aplicación de algoritmos preexistentes, creatividad para encontrar soluciones, y un pensamiento y juicio independientes sin la guía de procedimientos operativos estándar, entonces la subcontratación puede perjudicar el desempeño. En esencia, cuanto más complejo e incierto sea el trabajo y cuanto más dependa de estar cerca de los clientes y de la propia compañía, menos propicia suele ser la subcontratación.[50]

De cualquier forma, existen muchas clases de tareas que pueden subcontratarse con eficacia, y el ahorro en costos de esas tareas puede ser considerable.[51] Además, algunos gerentes creen que muchas tareas pueden subcontratarse con eficacia, aun aquellas que requieren creatividad.

General Electric (GE) y McKinsey & Co. son dos compañías líderes en subcontratación en el extranjero, porque no sólo la consideran una forma de recortar costos sino de crecer (además de impulsar la eficiencia).[52] GE Capital empezó abriendo una oficina en Delhi, India, porque la compañía tenía problemas para cubrir las vacantes de su creciente negocio de refinanciación hipotecaria. Llamado GE Capital Investment Services, a finales de la década de 1990 esa oficina tenía unos 300 empleados. En la actualidad, Genpact (compañía propiedad de GE y de dos firmas privadas de capital) tiene más de 20 000 empleados, oficinas en México, Rumania, Hungría, India, China y Estados Unidos, y más de 490 millones de dólares en ingresos.[53]

Es tal el legado de McKinsey y GE en subcontratación en el extranjero que muchos de los actuales directivos de compañías de subcontratación son antiguos empleados de McKinsey y GE. Por ejemplo, el actual director general de Genpact, Pramod Bhasin, fue empleado de GE.[54] Otro ejemplo es Rizwan Koita, antiguo empleado de McKinsey en Londres y Delhi, que ya fundó dos compañías de subcontratación, TransWork Information Services Ltd. (hace poco adquirida por AV Birla Group) y Citius Tech Inc.[55] Además, varios ex empleados de GE y McKinsey han aprovechado sus conocimientos y experiencias en subcontratación para ocupar puestos en otras compañías.[56]

Análisis de puestos

análisis de puestos Identificación de las tareas, los deberes y las responsabilidades que constituyen un puesto, y de los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias para desempeñarlo.

El análisis de puestos es la segunda actividad importante que los gerentes deben realizar antes del reclutamiento y la selección.[57] El **análisis de puestos** es el proceso que consiste en identificar 1) las tareas, los deberes y las responsabilidades que constituyen un puesto (*descripción del puesto*), y 2) los conocimientos, las aptitudes y las habilidades que se requieren para desempeñarlo (*perfil del puesto*).[58] Debe hacerse un análisis de puesto para cada puesto de una organización.

El análisis de un puesto se puede realizar de varias formas, incluso observando al empleado mientras realiza su trabajo o entrevistándolo. A menudo, los gerentes recurren a cuestionarios compilados por los titulares de los puestos o por sus jefes. Los cuestionarios incluyen preguntas sobre las aptitudes y habilidades que se requieren para desempeñar el puesto, las tareas y la duración de cada una, las responsabilidades, las actividades de supervisión, los equipos utilizados, los informes que se preparan y las decisiones que se toman.[59] El Cuestionario de Análisis de Puesto (PAQ, siglas en inglés de Position Analysis Questionnaire) es un cuestionario estandarizado completo al que muchos gerentes recurren para realizar sus análisis de puestos.[60] El PAQ se enfoca en las labores que desempeñan sus titulares, las condiciones de trabajo y las características del puesto, y puede aplicarse a una amplia diversidad de puestos.[61] El PAQ contiene 194 puntos organizados en seis divisiones: 1) obtención de información (dónde y cómo el titular del puesto adquiere la información que necesita para hacer su trabajo), 2) procesos mentales (actividades de razonamiento, toma de decisiones, planificación y procesamiento de información que forman parte del trabajo), 3) realización del trabajo (actividades físicas relacionadas con el puesto; máquinas y equipos empleados), 4) relaciones con terceros (interacciones con otros que son necesarias para realizar el trabajo), 5) contexto del puesto (el entorno físico y social del puesto) y 6) otras características del puesto (como ritmo del trabajo).[62] Algunas organizaciones suelen crear puestos más flexibles cuyas tareas y responsabilidades cambian y no pueden especificarse claramente de antemano. De ser así, entonces el análisis de puestos se enfoca más en determinar las aptitudes y los conocimientos que necesitan sus titulares para ser eficaces, y menos en las tareas específicas.

Al terminar la planeación de recursos humanos y el análisis de puestos de todos los puestos de la organización, los gerentes sabrán cuáles son sus necesidades de recursos humanos y los puestos que van a tener que cubrir. También sabrán los conocimientos, las aptitudes y las habilidades que deberán tener los empleados potenciales para desempeñar esos puestos. En este punto puede empezar el reclutamiento y la selección.

Reclutamiento externo e interno

Como mencionamos antes, el reclutamiento es lo que hacen los gerentes para integrar un grupo de candidatos calificados para los puestos vacantes.[63] Los dos principales tipos tradicionales de reclutamiento son el externo y el interno, mismos que ahora se complementan con el reclutamiento por internet.

RECLUTAMIENTO EXTERNO Cuando los gerentes recurren al reclutamiento externo para cubrir los puestos vacantes, buscan fuera de la organización a personas que no hayan laborado antes en ella. Existen muchas formas que ayudan a los gerentes a llevar a cabo el reclutamiento externo: anuncios en periódicos y revistas, sesiones de puertas abiertas para estudiantes y consejeros de carrera en escuelas de bachillerato y universidades o en las oficinas de la organización, ferias de reclutamiento en universidades y reuniones de reclutamiento con grupos en la comunidad local.



Muchos colegios y universidades celebran ferias de empleo para conectar empleadores con estudiantes en busca de empleo.

Muchas organizaciones grandes envían equipos de entrevistadores a los campos universitarios para reclutar a nuevos empleados. El reclutamiento externo también puede hacerse a través de las redes informales, como ocurre cuando los empleados informan a sus amigos sobre las vacantes que hay en sus compañías o recomiendan a personas que conocen para ocuparlas. Algunas organizaciones recurren a agencias de colocación para el reclutamiento externo, y una parte de éste simplemente se da con las personas que pasan por la calle y entran a la organización para preguntar acerca de las posibilidades de empleo.

Debido a los ajustes de estructuras y los despidos corporativos masivos habidos en años recientes, podría pensarse que el reclutamiento externo es una tarea relativamente fácil para los gerentes. Sin embargo, a menudo no lo es porque, aunque muchas personas estén buscando empleo, muchos de los puestos que se están abriendo requieren aptitudes y habilidades que esos buscadores no tienen. Los gerentes que necesitan cubrir vacantes y quienes buscan una oportunidad de empleo recurren cada vez más a Internet para conectarse entre sí a través de páginas de la web como Monster.com[64] y Jobline Internacional. Jobline es el sitio de reclutamiento electrónico más grande de Europa, con operaciones en 12 países.[65] Grandes corporaciones como Coca-Cola, Cisco, Ernst & Young, Canon y Telia recurren a Jobline para cubrir puestos mundiales.[66]

El reclutamiento externo lo mismo tiene ventajas como desventajas para los gerentes. Algunas de las ventajas son: tener acceso a una fuente potencialmente grande de solicitantes, poder atraer a personas con las aptitudes, los conocimientos y las habilidades que necesita la organización para alcanzar sus metas, y poder atraer personas nuevas que pudieran aportar ideas novedosas para los problemas y estar al tanto de la tecnología más avanzada. Se deben sopesar estas ventajas en contra de las desventajas, sin olvidar los costos relativamente elevados del reclutamiento externo. Los empleados que se reclutan de fuera también carecen de los conocimientos sobre el funcionamiento interno de la organización y podrían necesitar una mayor capacitación que los reclutados internamente. Por último, cuando los empleados se reclutan fuera siempre provocan dudas de si podrán tener un buen desempeño. De cualquier modo, hay medidas que los gerentes pueden tomar para reducir en parte la incertidumbre que rodea al reclutamiento externo, como se señala en la siguiente sección, “Un byte de tecnología de la información”.



Un byte de tecnología de la información

Enfoque en el reclutamiento de Fog Creek Software

Fog Creek Software es una pequeña compañía privada productora de software que fue fundada en 2000 por Joel Spolsky y Michael Prior en un desván renovado del Fashion District de Nueva York.[67] Desde su fundación, Fog Creek no ha dejado de tener utilidades ni de duplicar sus ingresos año tras año.[68] Para una compañía como Fog Creek, contratar a los mejores programadores de software es esencial; de acuerdo con Spolsky, ese 1% de los mejores programadores supera por un margen de 10 a 1 a los programadores promedio. Y quienes integran ese 1% son tipos con inventiva, que pueden formular con éxito productos nuevos pero también ser sumamente eficientes.[69]

Encontrar —ya no se diga reclutar— a ese 1% cimero es un verdadero reto para una compañía pequeña como Fog Creek, porque muchos de esos individuos ya tienen trabajos estupendos y ninguna intención de cambiarse de empresa. Dada la escasa probabilidad de que ese 1% de grandes programadores pueda solicitar un puesto en Fog Creek (o en cualquier otra compañía), más de 50% de los actuales programadores de Fog Creek fue reclutado primero para un internado de verano con sueldo y después se les contrató de tiempo completo al terminar sus estudios.[70]

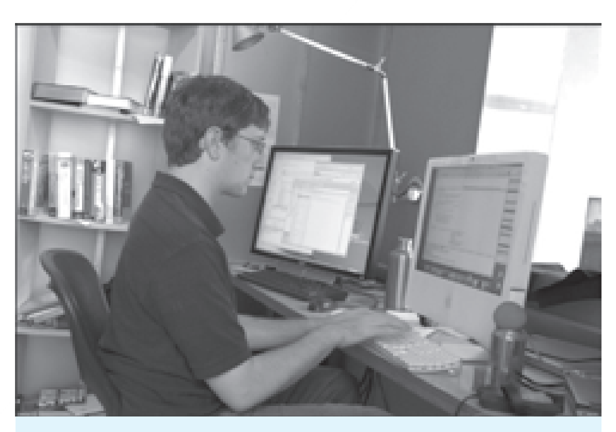


Retos y oportunidades en Pymes

Durante el otoño de cada año, Spolsky manda cartas personalizadas a pasantes de ciencias de la computación con potencial de convertirse en grandes programadores de software en el futuro, se pone en contacto con los profesores de las principales carreras en ciencias de la computación para que le recomienden a sus mejores alumnos, y también busca solicitantes por medio de su blog.[71] Ese proceso le genera cientos de solicitantes para sus internados, de entre los cuales los mejores son entrevistados por teléfono. Durante esas entrevistas, los candidatos se describen a sí mismos y sus clases, se les pregunta si estarían dispuestos a resolver un problema o un reto de programación de software, y después pueden hacerle preguntas a Spolsky acerca de la compañía o de la vida en la ciudad de Nueva York.[72]

Quienes pasan con éxito la entrevista telefónica viajan con todos los gastos pagados a Nueva York para que conozcan Fog Creek: son recibidos en el aeropuerto por una limosina con chofer, se alojan en un hotel de lujo, reciben regalos de bienvenida en sus cuartos, dedican un día completo a sostener entrevistas en las oficinas de Fog Creek, y después se les brinda la opción de quedarse dos noches adicionales gratis para que conozcan mejor la ciudad. Por lo general, sólo a uno de cada tres de los invitados a sostener esas entrevistas personales se le ofrece un internado.[73]

Los internos llevan a cabo verdaderos trabajos de programación de software: hace unos veranos, un grupo de cuatro internos desarrolló un nuevo producto de soporte llamado Fog Creek Copilot de gran éxito.[74] Para los internos, todo eso es muy motivador; para los gerentes, los internados les ayudan a decidir a qué internos valdría la pena ofrecer un trabajo de tiempo completo al terminar su carrera. A los internos se les trata muy bien: además de pagarles un sueldo, se les brinda hospedaje gratuito, y se les invita a excursiones, fiestas y eventos culturales de la ciudad de Nueva York. Al terminar el internado, los gerentes de Fog Creek tienen una muy buena idea de qué internos son los mejores programadores. A esos programadores sobresalientes se les ofrecen puestos con sueldos muy atractivos, excelentes condiciones de trabajo y grandes prestaciones para cuando se gradúen. El procedimiento de reclutamiento externo de Fog Creek es prolongado y caro, pero se paga con creces al identificar y atraer a los mejores programadores. Como señala Spolsky: "Un programa de internados es un semillero de buenos empleados. Es un proceso bastante tardado, por lo que uno debe tener una perspectiva a largo plazo, pero vale la pena".[75]



Fog Creek Software ofrece internados de verano con sueldo para identificar y atraer a programadores que prometen.

movimiento lateral Cambio de puesto que no entraña grandes cambios en los niveles de responsabilidad o de autoridad.

RECLUTAMIENTO INTERNO Cuando el reclutamiento es interno, los gerentes recurren a sus empleados de planta para cubrir las vacantes. Los empleados que se reclutan internamente pueden estar buscando un **movimiento lateral** (cambio de puesto que no entraña grandes cambios en los niveles de la responsabilidad o de autoridad) o un ascenso. El reclutamiento interno tiene varias ventajas. Primero, los solicitantes internos ya están familiarizados con la organización (incluidos sus objetivos, estructura, cultura, reglas y normas). Segundo, los gerentes ya conocen a los candidatos y tienen mucha información sobre sus aptitudes, habilidades y conducta real en el trabajo. Tercero, el reclutamiento interno puede ayudar a incrementar la motivación y el estado de ánimo de los empleados, tanto del que obtiene el puesto como de los demás. Los que no buscan un ascenso o quizás aún no están listos para un ascenso se dan cuenta de que tienen ante sí esa posibilidad en el futuro; un movimiento lateral puede paliar el aburrimiento una vez que se ha dominado plenamente un puesto y también puede ser una forma útil de aprender nuevas habilidades. Por último, el reclutamiento interno suele requerir menos tiempo y es menos costoso que el reclutamiento externo.

Dadas las ventajas del reclutamiento interno, ¿por qué los gerentes recurren tanto al reclutamiento externo? La respuesta está en las desventajas del reclutamiento interno, entre ellas, la de tener un grupo limitado de candidatos y la tendencia, entre estos últimos, a aferrarse a las costumbres de la organización. Con frecuencia, la organización simplemente carece de candidatos internos adecuados. En ocasiones, incluso aunque haya candidatos internos adecuados disponibles, los gerentes pueden recurrir al reclutamiento externo para encontrar al mejor de todos los candidatos y para que éste aporte ideas y enfoques nuevos a la organización. Cuando las organizaciones están en dificultades y tienen un mal desempeño, a menudo recurren al reclutamiento externo en un intento por atraer talento gerencial con ideas frescas.

HONESTIDAD AL RECLUTAR En ocasiones, para lograr reclutar a los solicitantes más calificados, los gerentes pueden sentirse tentados a pintar cuadros demasiado prometedores, tanto del puesto vacante como de la organización en su conjunto. Puede preocuparles el hecho de que si son totalmente sinceros acerca de las ventajas y las desventajas, podrían no lograr cubrir las vacantes o tener menos solicitantes o menos calificados. Por ejemplo, un gerente que necesite contratar a una secretaria podría recalcar el alto nivel de sueldo y prestaciones que ofrece el puesto, pero no mencionar que éste suele ser un callejón sin salida que ofrece pocas oportunidades de ascenso.

Las investigaciones señalan que pintar un cuadro demasiado hermoso de un puesto y de la organización no es una estrategia inteligente de reclutamiento. El reclutamiento suele ser más eficaz cuando los gerentes proporcionan a los candidatos potenciales una evaluación sincera tanto de las ventajas como de las desventajas del puesto y la organización. Esa evaluación se conoce como **presentación realista del puesto (PRP)**.[76] Las PRP pueden, por una parte, reducir el número de empleados recién contratados que al poco tiempo renuncian porque sus puestos y la organización no cumplen con sus expectativas poco realistas y, por la otra, ayudar a los solicitantes a decidir por sí mismos si el puesto les resulta conveniente.

presentación realista del puesto (PRP) Dictamen veraz de las ventajas y desventajas de un puesto y de la organización.

Tomemos el ejemplo anterior del gerente que trata de reclutar a una secretaria. Al gerente que pinta un cuadro prometedor del puesto quizá le resulte fácil cubrirlo, pero podría contratar a una secretaria que espera ser promovida rápidamente a un puesto de asistente administrativo. Tras unas semanas en el puesto, la secretaria podría darse cuenta de que es muy poco probable que consiga una promoción por bueno que sea su desempeño, con lo que se sentiría agraviada y buscaría y aceptaría otro empleo. Entonces, el gerente tendría que reclutar, seleccionar y capacitar a una nueva secretaria; podría haberse evitado ese desperdicio de valiosos recursos organizacionales simplemente haciendo una presentación realista del puesto. Una PRP habría aumentado la probabilidad de contratar a una secretaria que se sintiera a gusto, aunque hubiera pocas oportunidades de ascenso y después se sintiera satisfecha con sólo permanecer en el puesto.

El proceso de selección

Una vez que los gerentes han integrado un grupo de solicitantes para los puestos vacantes mediante el proceso de reclutamiento, deben descubrir si cada solicitante está calificado para el puesto y pudiera llegar a desempeñarlo bien. Si más de un solicitante satisface ambas condiciones, entonces los gerentes tendrán que determinar qué solicitantes pudieran ser más esforzados que los demás. Existen varias herramientas de selección que les ayudan a determi-

Figura 12.3
Herramientas de selección



nar las calificaciones relativas de los solicitantes y precisar su potencial para desempeñar bien un puesto específico. Esas herramientas son, entre otras, información de sus antecedentes, entrevistas, tests por escrito, pruebas de aptitudes físicas, pruebas de desempeño y referencias (véase figura 12.3).[77]

INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES Como una ayuda para su proceso de selección, los gerentes obtienen información de los antecedentes de los solicitantes de empleo y de sus resúmenes curriculares. Esa información puede incluir los niveles de educación más altos alcanzados, bachilleratos, títulos universitarios, tipo de colegio o de universidad a la que asistió, años y tipo de experiencia laboral, así como dominio de lenguas extranjeras. La información de antecedentes puede ser útil para filtrar y eliminar solicitantes que no posean cualidades clave (como un título universitario) y determinar cuáles, de entre los solicitantes restantes, son más prometedores que otros. Por ejemplo, los solicitantes que poseen un título en ingeniería pueden ser aceptables, pero los que además tienen una maestría en administración de negocios son preferibles.

Cada día son más las organizaciones que realizan comprobaciones de la veracidad de la información de antecedentes que proporcionan los empleados potenciales (y también de cualquier información negativa de éstos, como antecedentes penales).[78] Según ADP Employer Services, un contratista externo que realiza funciones de nómina y de recursos humanos para sus clientes, son cada vez más numerosas las compañías que llevan a cabo comprobaciones de los antecedentes de sus empleados potenciales y descubren imprecisiones, inconsistencias e información negativa, como antecedentes penales e infracciones de tránsito.[79] De acuerdo con una encuesta que llevó a cabo ADP, casi la mitad de las comprobaciones de antecedentes revelan alguna inconsistencia entre la educación, las credenciales que señalan los solicitantes y la información que les proporcionan otras fuentes (por ejemplo, universidades o patrones anteriores). En algunos casos, las comprobaciones de los antecedentes incluso revelan antecedentes penales e infracciones de tránsito.[80]

ENTREVISTAS Prácticamente todas las organizaciones recurren a entrevistas durante su proceso de selección, como vimos que lo hacen en la cadena hotelera Four Seasons. Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas. En una *entrevista estructurada*, a cada solicitante se le hacen las mismas preguntas (por ejemplo: "En su opinión, ¿cuáles son sus calificaciones específicas para este puesto?" y "¿Qué características de un puesto son las más importantes para usted?"). Preguntas especialmente informativas pueden ser aquellas que inducen a un entrevistado a demostrar que posee las aptitudes y habilidades que requiere

el puesto en cuestión. A veces llamadas *preguntas situacionales de entrevista*, éstas a menudo presentan a los entrevistados un escenario que podrían encontrar en el trabajo y se les pide que expliquen cómo manejarían la situación del caso.[81] Por ejemplo, a los solicitantes de un puesto de ventas se les puede pedir que indiquen cómo tratarían a un cliente que se queja porque lo hacen esperar mucho tiempo para darle servicio, a un cliente indeciso y a un cliente cuyo pedido se perdió.



Prácticamente todas las organizaciones recurren a algún tipo de entrevista durante su proceso de selección.

Una *entrevista no estructurada* procede más como una conversación común. En vez de hacer una serie formal de preguntas prescritas de antemano, el entrevistador es libre de formular preguntas de sondeo para descubrir cómo es realmente el solicitante. Por lo general, las entrevistas estructuradas son mejores que las no estructuradas, porque suelen generar información más útil para identificar a los candidatos calificados, amén de que son menos subjetivas y están menos influidas por los prejuicios del entrevistador.

Sin embargo, aunque se recurra a las entrevistas estructuradas, existe la posibilidad de que los prejuicios del entrevistador influyan en sus juicios. Como vimos en el capítulo 5, el efecto "parecido a mí" puede hacer que las personas perciban de manera más positiva a quienes se les parecen que a quienes difieren de ellas y, de igual forma, los estereotipos pueden resultar en percepciones incorrectas. Por ello, es menester capacitar a los entrevistadores para que eviten esos prejuicios y esas fuentes de percepciones equivocadas lo más posible. Muchos de los métodos para incrementar la conciencia en la diversidad y las habilidades para su manejo, descritos en el capítulo 5, se utilizan en la capacitación de los entrevistadores para que eviten prejuicios y estereotipos. Además, el uso de dos o más entrevistadores puede ser conveniente porque así se pueden contrarrestar mutuamente los prejuicios y las idiosincrasias individuales.[82]

Durante las entrevistas, los gerentes no deben formular preguntas que sean irrelevantes para el puesto en cuestión; de otro modo, la organización corre el riesgo de enfrentar costosas demandas legales. En Estados Unidos, por ejemplo, es inapropiado e ilegal hacer preguntas acerca del cónyuge o preguntar a una entrevistada si piensa tener hijos. Debido a que esas preguntas nada tienen que ver con el desempeño en el trabajo, son discriminatorias y violan las leyes de IOE (véase tabla 12.1). Por ende, los entrevistadores deben conocer las leyes sobre IOE de su país y saber qué tipos de preguntas podrían ser violatorias de esas leyes.

Los gerentes también pueden utilizar las entrevistas en diversas etapas en el proceso de selección. Algunos las usan como medios iniciales de filtrado; otros como un obstáculo final que los solicitantes tienen que superar. Cualquiera que sea el momento en que las empleen, los gerentes suelen recurrir a otras herramientas de selección, además de las entrevistas, debido a la posibilidad de prejuicios y de evaluaciones desacertadas de los entrevistados. Aunque la capacitación y el uso de entrevistas estructuradas pueden eliminar los efectos de ciertos prejuicios, de todos modos los entrevistadores pueden llegar a conclusiones equivocadas acerca de las aptitudes de los entrevistados. Por ejemplo, los entrevistados que causan una mala impresión inicial o están sumamente nerviosos durante los primeros minutos de una entrevista tienden a ser juzgados con mayor severidad que otros candidatos menos nerviosos, aunque el resto de la entrevista transcurra bien.

TESTS POR ESCRITO Las dos clases principales de tests por escrito para propósitos de selección son los tests de aptitudes y los tests de personalidad. Los *tests de aptitudes* evalúan la medida en que los solicitantes poseen las destrezas necesarias para desempeñar el puesto, como la comprensión verbal o las habilidades numéricas. Por ejemplo, los obreros contratados por General Motors, Chrysler y Ford suelen ser sometidos a tests para determinar sus habilidades de lectura y de manejo de números.[83]

Los *tests de personalidad* miden rasgos y características de la personalidad que son pertinentes para el desempeño del puesto. Por ejemplo, algunas organizaciones de ventas al menudeo administran a los solicitantes de empleo tests de honradez para determinar cuán dignos de confianza son. El uso de los tests de personalidad (incluidos los de honradez) para propósitos de contratación es polémico. Algunos críticos sostienen que los tests de honradez no miden

realmente la honradez (es decir que no son válidos) y pueden ser falseados por los solicitantes de empleo. Antes de recurrir a los tests por escrito con propósitos de selección, los gerentes deben tener evidencias válidas de que los tests realmente sirven para predecir el desempeño en el puesto en cuestión. Los gerentes que utilizan tests sin contar con esas evidencias podrían exponerse a enfrentar costosas demandas legales por discriminación.

PRUEBAS DE APTITUDES FÍSICAS Para los puestos que requieren de aptitudes físicas, como bomberos, recolectores de basura y empleados de mensajería, los gerentes recurren a pruebas de aptitudes físicas que miden la fortaleza y el vigor físico como medios de selección. Los obreros de la industria automotriz suelen someterse a pruebas de destreza mecánica porque esa aptitud física es importante para tener un alto desempeño en muchas plantas de esa industria.[84]

PRUEBAS DE DESEMPEÑO Las *pruebas de desempeño* miden el desempeño de los solicitantes de empleo en tareas reales del puesto. A las solicitantes de puestos secretariales se les suele pedir, por ejemplo, que hagan un examen para determinar la rapidez y precisión con que mecanografían. A los solicitantes de puestos gerenciales de los niveles medio y alto en ocasiones se les encargan proyectos de corto plazo —proyectos que reflejan las clases de situaciones que surgen en el puesto que desean ocupar— con el propósito de evaluar sus conocimientos y su capacidad para resolver problemas.[85]

Los centros de evaluación, usados por primera vez por AT&T, llevan las pruebas de desempeño un paso más allá. En un centro de evaluación típico, 10 a 15 candidatos a ocupar puestos gerenciales participan en diversas actividades durante varios días. En ese lapso se les evalúan las aptitudes que deben tener para ser buenos gerentes: aptitudes para solucionar problemas, aptitudes de organización, de comunicación y de solución de conflictos. Algunas actividades se realizan en forma individual y otras en grupo. A lo largo del proceso, gerentes en activo observan el comportamiento de los candidatos y califican su desempeño. Luego utilizan el resumen de sus evaluaciones como una herramienta de selección.

REFERENCIAS A los solicitantes de muchos puestos se les piden referencias de sus patrones anteriores o de otras fuentes confiables (como un profesor o consejero de la universidad) que conocen sus aptitudes, destrezas y otras características personales. A esas personas se les pide que proporcionen información imparcial sobre el solicitante. Las referencias suelen emplearse al final del proceso de selección para corroborar la decisión de contratar a alguien. Pero el hecho de que muchos ex empleadores se muestren renuentes a proporcionar información negativa en sus referencias a veces hace difícil que se pueda interpretar lo que una referencia expresa realmente acerca de un candidato.

De hecho, algunas demandas legales recientes presentadas por solicitantes de empleo que consideran que fueron denigrados injustamente o que vieron invadida su vida privada por referencias desfavorables de ex empleadores, han provocado que los gerentes se muestren cada vez más reacios a proporcionar cualquier información negativa en una referencia, aun cuando sea verídica. No obstante, para aquellos puestos cuyo titular es responsable de la vida y la seguridad de terceros, no proporcionar información negativa fidedigna en una referencia no sólo podría significar que se contrate a la persona equivocada, sino que también podría poner en riesgo la vida de terceras personas.

IMPORTANCIA DE LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ Cualesquiera sean las herramientas de selección que emplee un gerente, ante todo deben ser confiables y válidas. La **confiabilidad** es el grado en que una herramienta, prueba o test mide una misma cosa cada vez que se aplica. Las calificaciones de una prueba de selección deben ser muy similares si a una misma persona se le aplica una misma prueba dos días distintos; si las calificaciones varían bastante, la herramienta en cuestión no es confiable. Lo más difícil de las entrevistas consiste en determinar su confiabilidad, porque la dinámica es interpretación personal. Por ello, la confiabilidad de las entrevistas puede mejorarse si dos o más entrevistadores calificados entrevistan a un mismo candidato. Si las entrevistas son confiables, los entrevistadores deben llegar a conclusiones similares sobre las aptitudes del entrevistado.

confiabilidad Grado en que una herramienta, prueba o test mide una misma cosa cada vez que se aplica.

La **validez** es el grado en que una herramienta, prueba o test mide lo que se pretende que mida; en las herramientas de selección, es el grado en que el test o la prueba predice el desempeño en las tareas o el puesto en cuestión. Por ejemplo, ¿una prueba de aptitud física utilizada para seleccionar bomberos predice realmente el desempeño en el puesto? ¿Las calificaciones de los centros de evaluación predicen realmente el desempeño gerencial? ¿Las pruebas de meca-

validez Grado en que una herramienta, prueba o test mide lo que se supone que debe medir.

nografía predicen el desempeño secretarial? Todas éstas son preguntas relacionadas con la validez. Las pruebas de honradez, por su parte, son polémicas porque aún no se ha demostrado que predicen con certeza la honradez de quien vaya a trabajar en una tienda o un banco.

OA3 Comentar las opciones de capacitación y desarrollo que garantizan que los miembros de una organización puedan desempeñar sus labores con eficacia.

Los gerentes tienen la obligación ética y moral de utilizar herramientas de selección confiables y válidas. Pero la confiabilidad y la validez son cuestiones de grado y no características absolutas. Siendo así, los gerentes deben esforzarse por aplicar herramientas de selección de forma que puedan lograr el mayor grado de confiabilidad y validez. En los tests de aptitudes para una en especial, los gerentes deben mantenerse actualizados en los últimos avances en el desarrollo de tests escritos válidos y usar los que tengan el mayor grado de confiabilidad y validez para sus propósitos. Respecto de las entrevistas, los gerentes pueden mejorar su confiabilidad si más de una persona entrevista a los candidatos.

Capacitación y desarrollo

capacitación Enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a adquirir los conocimientos y las aptitudes que necesitan para ser titulares eficaces.

desarrollo Ampliar los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades.

La capacitación y el desarrollo ayudan a los miembros de la organización a tener los conocimientos y las aptitudes que se requieren para tener un buen desempeño en el trabajo, asumir nuevas responsabilidades y adaptarse a las condiciones cambiantes. La **capacitación** se enfoca ante todo en enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales y ayudarlos a adquirir los conocimientos y las aptitudes que necesitan para ser titulares eficaces. El **desarrollo** se enfoca en ampliar los conocimientos y las aptitudes de los integrantes de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades. La capacitación suele usarse con mayor frecuencia en los niveles inferiores de una organización; el desarrollo suele usarse con mayor frecuencia con profesionales y gerentes.

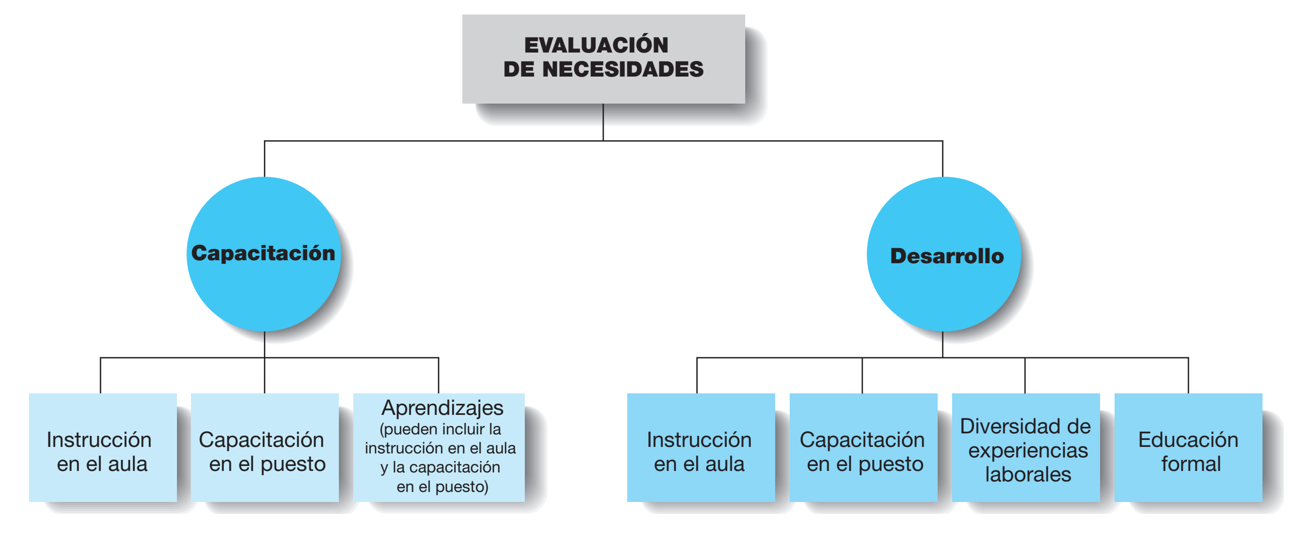
Antes de elaborar programas de capacitación y desarrollo, los gerentes deben llevar a cabo una **detección de necesidades** para determinar qué empleados necesitan capacitación o desarrollo, y qué tipos de conocimientos o aptitudes deben adquirir (véase figura 12.4).[86]

Tipos de capacitación

Existen dos tipos de capacitación: la capacitación en el aula y la capacitación en el puesto.

CAPACITACIÓN EN EL AULA Mediante la capacitación en el aula, los empleados adquieren conocimientos y aptitudes en el contexto de un salón de clases. Esta capacitación puede impartirse en la organización o fuera de ella, mediante cursos en colegios o universidades locales. Muchas organizaciones grandes incluso cuentan con sus propias divisiones formales de capacitación (algunas incluso llamadas “institutos de capacitación”) para impartir la capacitación en el aula que requieren.

Figura 12.4
Capacitación y desarrollo



detección de necesidades Detección de los empleados que necesitan capacitación o desarrollo, y del tipo de aptitudes o conocimientos que deben adquirir.

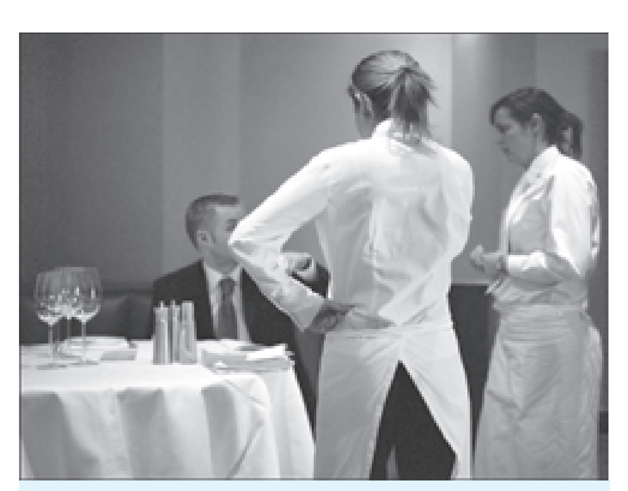
En Ethan Allen Interiors Inc., por ejemplo, los empleados de las tiendas de todo el país acuden al Ethan Allen College (EAC), ubicado en la sede de la compañía en Danbury, Connecticut. Durante las clases, los empleados adquieren extensos conocimientos de los productos de la compañía y aprenden a escuchar a los clientes y evaluar correctamente sus necesidades. Además, el EAC imparte cursos sobre temas tan diversos como diseño de pisos y decoración de ventanas. En Ethan Allen, la capacitación es un proceso continuo. Los empleados más antiguos asisten a sesiones de dos o tres días para afinar sus aptitudes y actualizarse en los avances más recientes. M. Farooq Kathwari, presidente y director general de Ethan Allen, considera que la capacitación que sus empleados reciben en las aulas del EAC ha contribuido en gran medida a la ventaja competitiva de su compañía.[87]

La capacitación en el aula a menudo incluye el uso de videos y la interpretación de papeles, además de los tradicionales materiales escritos, conferencias y debates en grupo. Los *videos* se pueden utilizar para mostrar conductas laborales apropiadas y no apropiadas. Por ejemplo, al observar en un video la forma en que un vendedor experto maneja una situación con un cliente gritón y enojado, los vendedores novatos pueden mejorar sus aptitudes para atender situaciones similares. Durante la interpretación de papeles, también conocida como *role play*, los estudiantes participan directamente en escenas reales de trabajo, u observan la participación de sus compañeros, en un entorno simulado. En la Universidad de la Hamburguesa de McDonald's, por ejemplo, la interpretación de papeles ayuda a los concesionarios a adquirir los conocimientos y las aptitudes que necesitan para administrar sus restaurantes.

Las *simulaciones* también pueden ser parte de la capacitación en el aula, sobre todo cuando se trata de puestos complejos que requieren mucho aprendizaje y en que los errores son muy costosos. Durante una simulación se reproducen aspectos clave de la situación de trabajo y de las tareas del puesto con el mayor parecido posible a la realidad pero en un entorno artificial. Por ejemplo, a los controladores de tráfico aéreo se les capacita mediante simulaciones debido a la naturaleza complicada de ese trabajo, al extenso aprendizaje que se requiere y a los enormes costos que tienen los errores en el control del tráfico aéreo.

capacitación en el puesto Capacitación que se imparte en el lugar de trabajo mientras el empleado desempeña las labores de su puesto.

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO En la **capacitación en el puesto,** la enseñanza se imparte en el lugar de trabajo conforme los empleados realizan las labores de sus puestos. La capacitación en el puesto pueden impartirla compañeros de trabajo o supervisores, o puede darse conforme los titulares adquieren experiencia y práctica haciendo el trabajo, como vimos que ocurre con Semco en "El reto del administrador". En cadenas de restaurantes como Red Lobster o The Olive Garden, a menudo los meseros neófitos reciben capacitación en el puesto por parte de sus compañeros experimentados. El supervisor de un nuevo chofer de autobuses del sistema de transporte de una universidad puede ir con él durante una semana hasta cerciorarse de que ya conoce las rutas y sigue los procedimientos de seguridad. Los chefs de cocina aprenden a crear platillos nuevos experimentando con diferentes combinaciones de ingredientes y técnicas de preparación. En todos los casos de capacitación en el puesto, los empleados aprenden con la práctica.



En muchos restaurantes, los empleados novatos reciben capacitación en el puesto al observar cómo hacen las cosas los empleados más experimentados.

Los gerentes recurren a menudo a la capacitación en el puesto en forma continua para cerciorarse de que sus subordinados se mantengan al día de los cambios en las metas, la tecnología, los productos o las necesidades y los deseos de los consumidores. Por ejemplo, las representantes de ventas de Mary Kay Cosmetics Inc., reciben capacitación continua no sólo para que conozcan los nuevos cosméticos y los colores más populares, sino para recordarles también los principios rectores de Mary Kay. La expansión de Mary Kay en Rusia ha tenido mucho éxito, en parte por la capacitación continua que reciben las vendedoras rusas de Mary Kay.[88]

Tipos de desarrollo

Aun cuando la capacitación en el aula y la capacitación en el puesto pueden emplearse con fines de desarrollo, éste suele incluir actividades adicionales como experiencias laborales diversas y educación formal.

EXPERIENCIAS LABORALES DIVERSAS Los gerentes de alto nivel deben contar con conocimientos y experiencia práctica en una diversidad de funciones, productos, servicios y mercados. Para desarrollar ejecutivos que cuenten con esas competencias, es frecuente que los gerentes se aseguren de que los empleados con un elevado potencial vivan una amplia variedad de experiencias laborales, algunas en puestos de línea y otros en puestos de soporte. La diversidad de experiencias laborales amplía el horizonte de los empleados y les ayuda a pensar más en el panorama general. Por ejemplo, periodos de práctica de uno a tres años pasados en el extranjero se utilizan cada vez más para que los gerentes adquieran experiencia laboral internacional. Ante la creciente globalización de las organizaciones, los gerentes deben aprender los valores, las creencias, las culturas, las regiones y las formas de hacer negocios propios de los países en que operen.

Otra técnica de desarrollo es la tutoría. (En el capítulo 5 señalamos que un tutor es un *miembro* experimentado de una organización que asesora y orienta a un miembro menos experimentado, llamado *protegido*.) Tener un tutor puede ayudar a los gerentes a buscar experiencias y asignaciones laborales que contribuyan a su desarrollo y les permitan aprovechar al máximo las lecciones de esas experiencias.[89] Aunque algunos tutores y protegidos establecen su relación de manera informal, las organizaciones han descubierto que los programas formales de tutoría pueden ser un medio valioso para desarrollar a gerentes y empleados en general.

Los programas formales de tutoría garantizan que ésta se dé en toda la organización, estructuran el proceso y cuidan que los diversos integrantes de la organización tengan igual acceso a los tutores. Los participantes reciben capacitación, las labores se enfocan en emparejar a tutores y protegidos para que sus relaciones de desarrollo sean significativas y que las organizaciones puedan rastrear las reacciones y evaluar los beneficios potenciales de la tutoría. Los programas formales de tutoría también permiten confirmar que los diversos integrantes de una organización reciban los beneficios de la tutoría. Un estudio efectuado por David A. Thomas, profesor de Harvard Business School, reveló que los miembros de grupos raciales minoritarios de tres grandes corporaciones que tenían mucho éxito en sus carreras habían tenido el beneficio de un tutor. Los programas formales de tutoría ayudan a las organizaciones a que esta valiosa herramienta de desarrollo esté a disposición de todos los empleados.[90]

Cuando diversos miembros de una organización carecen de tutores, su progreso y su ascenso a puestos de niveles más altos pueden verse afectados. Ida Abott, abogada y asesora en cuestiones laborales, hace poco presentó una ponencia ante la Minority Corporate Counsel Association en la que concluyó: "La falta de una tutoría adecuada ha impedido que abogados mujeres y de minorías alcancen el éxito profesional y ha dado lugar a altos índices de insatisfacción y desgaste en sus carreras."[91]

La tutoría puede beneficiar a toda clase de empleados en cualquier tipo de trabajo.[92] John Washko, un gerente de la cadena de hoteles Four Seasons, se benefició con la tutoría que recibió de Stan Bromley en relaciones interpersonales y trato a los empleados; a su vez, el tutor Bromley descubrió que su participación en el programa de tutoría de Four Seasons le ayudó a desarrollar su propio estilo gerencial.[93] De forma más general, el desarrollo es un proceso continuo para todos los gerentes, y los tutores a menudo descubren que la tutoría contribuye a su propio desarrollo personal.

EDUCACIÓN FORMAL Muchas corporaciones grandes reembolsan a sus empleados el monto de las colegiaturas que pagan para estudiar carreras universitarias u obtener títulos más avanzados. Esto no es simplemente altruismo por parte del patrón ni un simple premio para el empleado, sino que se trata de una forma eficaz de desarrollar a los empleados para que puedan asumir nuevas responsabilidades y puestos más exigentes. Por razones similares, las corporaciones gastan miles de dólares enviando a sus gerentes a programas de desarrollo de ejecutivos, como los programas de maestría en administración de negocios. En estos programas, expertos enseñan a los gerentes las técnicas y prácticas de negocios y administración más avanzadas.

Para ahorrar tiempo y gastos de viaje, los gerentes recurren cada vez más al *aprendizaje a distancia* para instruir y desarrollar formalmente a los empleados. Mediante la tecnología de las videoconferencias, escuelas de negocios como Harvard Business School, Universidad de Michigan y Babson College imparten cursos en pantallas de video instaladas en salas de conferencias corporativas. Las escuelas de negocios también adaptan cursos y licenciaturas a las necesidades de desarrollo de los empleados de una compañía determinada. La Universidad de Michigan recurre al aprendizaje a distancia, por ejemplo, para impartir los cursos de una maestría en administración de negocios adaptada a las necesidades de los empleados

de Daewoo Corporation en Corea y Cathay Pacific Airways Ltd. en Hong Kong. En colaboración con Westcott Communications Inc., ocho escuelas de negocios formaron la nueva empresa Executive Education Network para establecer y operar salones de clases vía satélite en grandes corporaciones; casi 100 compañías ya contrataron sus servicios, entre otras Eastman Kodak Company, Walt Disney Company y Texas Instruments.[94]

OA4 Explicar por qué la evaluación y retroalimentación del desempeño es una actividad tan trascendente, y enumerar las decisiones que deben tomar los gerentes al diseñar procedimientos eficaces de evaluación y retroalimentación del desempeño.

Transferencia de la capacitación y el desarrollo

Siempre que la capacitación y el desarrollo tengan lugar fuera del trabajo o en un salón de clases, es de suma importancia que los gerentes promuevan la transferencia de los conocimientos y las aptitudes adquiridas *al ámbito laboral real*. Se debe fomentar y esperar que los estudiantes apliquen sus nuevos conocimientos en el trabajo.

Evaluación y retroalimentación del desempeño

Los componentes de reclutamiento/selección y capacitación/desarrollo de un sistema de administración de los recursos humanos garantizan que los empleados tengan los conocimientos y las aptitudes necesarias para que sean eficaces ahora y en el futuro. La evaluación y la retroalimentación del desempeño complementan el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo. La **evaluación del desempeño** es la evaluación de la actuación de los empleados en el puesto y de sus contribuciones a la organización. La **retroalimentación del desempeño** es el proceso mediante el cual los gerentes comparten con sus subordinados la información de sus evaluaciones del desempeño y les brindan la oportunidad de recapacitar en su actuación y de preparar juntos planes para el futuro. Antes de la retroalimentación del desempeño se debe realizar la evaluación de este último. La evaluación del desempeño podría realizarse y no brindar retroalimentación del mismo, pero los gerentes juiciosos se preocupan por brindar retroalimentación porque ésta puede fomentar la motivación y el desempeño del empleado.

evaluación del desempeño Evaluación del desempeño de los empleados en sus puestos y de sus contribuciones a la organización.

retroalimentación del desempeño Proceso mediante el cual los gerentes comparten con sus subordinados la información de sus evaluaciones del desempeño y les brindan la oportunidad de recapacitar en su desempeño y de preparar juntos planes para el futuro.

La evaluación y retroalimentación del desempeño contribuyen a la administración eficaz de los recursos humanos en varias formas. La evaluación del desempeño aporta a los gerentes información valiosa en la cual basar sus decisiones de recursos humanos.[95] Las decisiones sobre incrementos de sueldo, bonos, ascensos y movimientos de puestos se basan en la correcta evaluación del desempeño. Estas evaluaciones también pueden ayudar a los gerentes a determinar qué trabajadores son candidatos a recibir capacitación y desarrollo, y en qué áreas. La retroalimentación del desempeño promueve altos niveles de motivación y desempeño entre los empleados. A los buenos titulares les señala que sus esfuerzos se valoran y se aprecian. A los malos titulares también les hace saber que su desempeño deficiente debe mejorar. La retroalimentación del desempeño puede señalar, tanto a los buenos como a los malos titulares, una idea clara de sus puntos fuertes y débiles, y de las formas en que podrían mejorar su desempeño en el futuro.

Tipos de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se centra en la evaluación de los rasgos, el comportamiento y los resultados.[96]

EVALUACIONES DE LOS RASGOS Cuando hacen evaluaciones de los rasgos, los gerentes califican a sus subordinados con base en las características personales que son pertinentes para el desempeño del puesto, como destrezas, aptitudes o personalidad. Por ejemplo, un obrero puede ser evaluado por su habilidad para usar equipo computarizado y realizar cálculos numéricos. Por su parte, una trabajadora social puede ser evaluada por su simpatía y sus habilidades de comunicación.

Las evaluaciones de los rasgos tienen tres desventajas que a menudo obligan a los gerentes a recurrir a otros métodos de evaluación. Primero, tener cierta característica personal no es garantía de que esa característica se aproveche en el trabajo y se traduzca en un alto desempeño. Por ejemplo, un obrero puede poseer habilidades superiores de computación y

de cálculo numérico, pero tener un mal desempeño por falta de motivación. La segunda desventaja de las evaluaciones de los rasgos está relacionada con la primera. Como los rasgos no siempre tienen un vínculo directo con el desempeño, los trabajadores y los tribunales laborales pueden considerar que estas evaluaciones son injustas y potencialmente discriminatorias. La tercera desventaja es que, a menudo, las evaluaciones de los rasgos no permiten que los gerentes cuenten con una retroalimentación susceptible de usarse para mejorar el desempeño de sus empleados. Como las evaluaciones de los rasgos se enfocan en características humanas relativamente persistentes que sólo cambian a largo plazo, poco es lo que pueden hacer los empleados para cambiar su conducta en respuesta a una retroalimentación basada en una evaluación de sus rasgos. Por ejemplo, decir a una trabajadora social que carece de simpatía no le señala en qué forma podría mejorar sus interacciones con las personas. Estas desventajas dan a entender que los gerentes sólo deben usar las evaluaciones de los rasgos cuando puedan demostrar que los rasgos evaluados son indicadores importantes y certeros del desempeño en el puesto.

EVALUACIONES DEL COMPORTAMIENTO Mediante las evaluaciones del comportamiento los gerentes califican la forma en que los trabajadores desempeñan sus labores: las acciones y las conductas que exhiben en el trabajo. Mientras que las evaluaciones de los rasgos determinan *cómo* son los trabajadores, las evaluaciones del comportamiento determinan qué *hacen* los trabajadores. Por ejemplo, con una evaluación del comportamiento un gerente podría calificar a una trabajadora social por el grado en que mira a los ojos de las personas cuando habla con ellas, si les expresa simpatía cuando están enojadas y si las encauza hacia los grupos de apoyo y asesoría comunitaria dedicados a atender el problema específico que enfrentan. Las evaluaciones del comportamiento son especialmente útiles cuando es importante determinar *cómo* realizan su tarea los trabajadores. Por ejemplo, en organizaciones educativas como las escuelas de bachillerato, el número de clases y de estudiantes que asisten a ellas son importantes, pero también lo son la forma en que se les enseña o los métodos que usan los profesores para corroborar que hay aprendizaje.

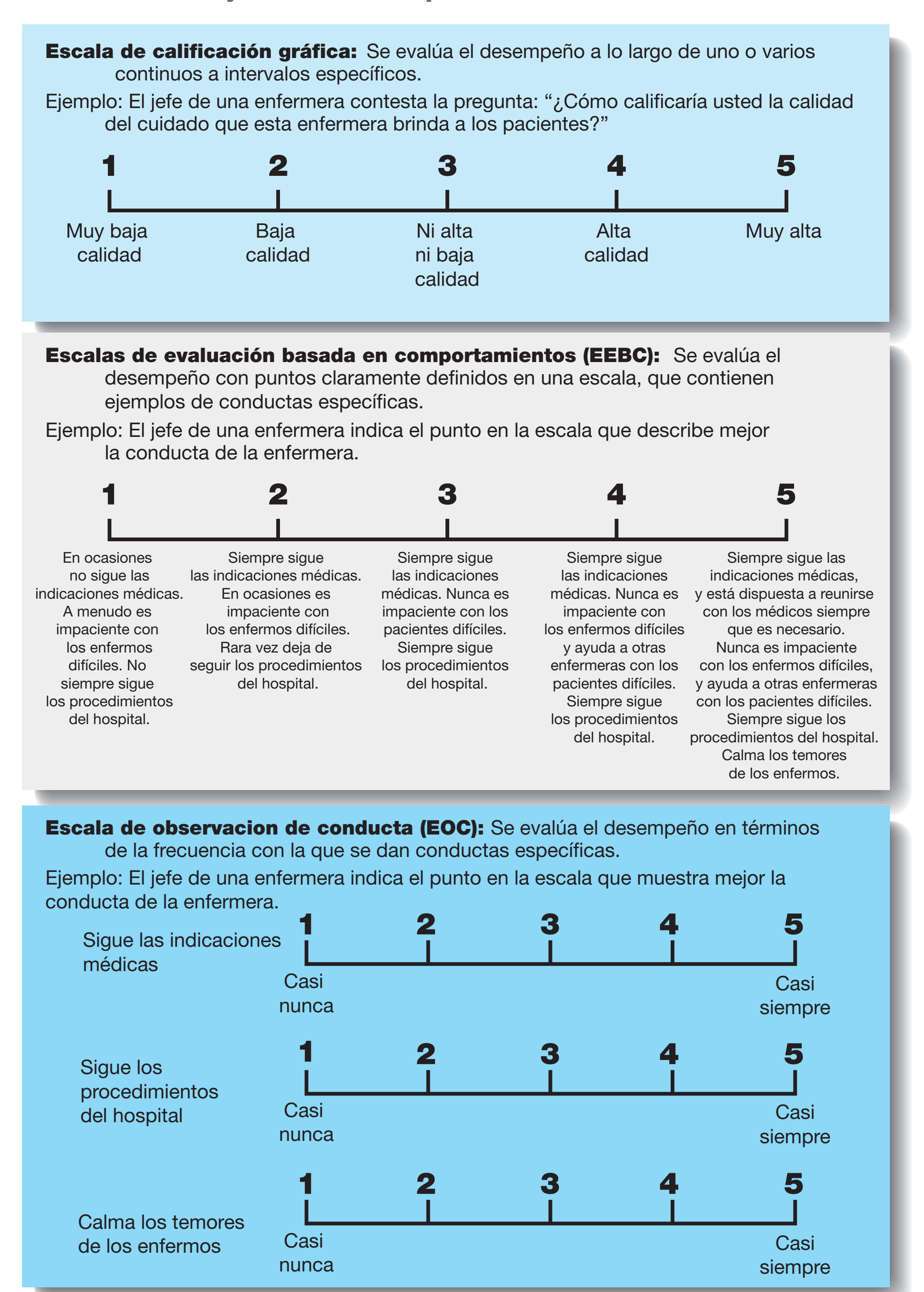
Las evaluaciones de comportamientos tienen la ventaja de brindar a los empleados información clara sobre lo que hacen bien o mal, y cómo pueden mejorar su desempeño. Y puesto que para los empleados es mucho más fácil cambiar su conducta que sus rasgos, es más factible que la retroalimentación del desempeño derivada de las evaluaciones de comportamientos se traduzca en mejoras del desempeño.

EVALUACIONES DE LOS RESULTADOS Para algunos puestos, el *cómo* los desempeñan sus titulares no es tan importante como el *qué* realizan o qué resultados obtienen. Con las evaluaciones de los resultados, los gerentes califican el desempeño por los resultados o productos reales de las conductas laborales. Tomemos el caso de una pareja de vendedores de autos nuevos. La vendedora se esfuerza por establecer relaciones personales con sus clientes; pasa horas hablando con ellos y los llama a menudo para saber cómo va su proceso de toma de decisión. Por su parte, el vendedor tiene un enfoque mucho más práctico. Sabe mucho de autos, responde las preguntas de los clientes y luego espera que acudan en su busca. Ambos venden en promedio el mismo número de autos y los clientes de ambos se muestran contentos con la atención que les brindan, cómo lo señalan en sus respuestas a los cuestionarios que el distribuidor les envía para saber lo que opinan de la atención y el servicio al cliente. El gerente de la distribuidora usa en forma apropiada las evaluaciones de los resultados (ventas y satisfacción de los clientes) para determinar el desempeño de los vendedores, porque no importa qué conducta empleen para vender autos en tanto cumplan sus cuotas de ventas y los clientes estén contentos. No obstante, si un vendedor vendiera pocos autos, entonces el gerente podría brindarle retroalimentación del desempeño debido a sus ventas bajas.

EVALUACIONES OBJETIVAS Y SUBJETIVAS Ya sea que los gerentes evalúen el desempeño en términos de los rasgos, el comportamiento o los resultados, la información que evalúan es *objetiva* o *subjetiva*. Las **evaluaciones objetivas** se basan en hechos y suelen ser numéricas: número de autos vendidos, número de comidas preparadas, número de llegadas tarde, número de auditorías terminadas. A menudo los gerentes hacen evaluaciones objetivas cuando evalúan resultados porque éstos suelen ser más fáciles de cuantificar que los rasgos o las conductas. Sin embargo, cuando es importante determinar *cómo* desempeñan sus labores los trabajadores, entonces las evaluaciones subjetivas del comportamiento son más apropiadas que las evaluaciones de los resultados.

evaluación objetiva Evaluación basada en hechos y que suele ser numérica.

Figura 12.5
Evaluaciones subjetivas de desempeño



evaluación subjetiva Evaluación basada en percepciones de rasgos, conductas o resultados.

Las **evaluaciones subjetivas** se basan en las percepciones de los gerentes respecto de los rasgos, las conductas o los resultados de sus empleados. Como las evaluaciones subjetivas se basan en percepciones de los gerentes, siempre existe la posibilidad de que sean inexactas (analizamos la percepción gerencial con mayor detalle en el siguiente capítulo). Es por ello que investigadores y gerentes han dedicado muchísimo tiempo y esfuerzo para determinar la mejor manera de formular medidas subjetivas del desempeño que sean confiables y válidas.

Algunas de las medidas subjetivas más populares, como la escala de calificación gráfica, la escala de evaluación basada en el comportamiento (EEBC) y la escala de observación del

comportamiento (EOC) se ilustran en la figura 12.5.[97] Cuando se usan escalas de calificación gráfica, el desempeño se califica a lo largo de un continuo con intervalos estipulados. En una EEBC, el desempeño se mide a lo largo de una escala con puntos claramente definidos que contienen ejemplos de comportamientos específicos. Una EOC evalúa el desempeño por la frecuencia en que se exhiben comportamientos específicos. Muchos gerentes emplean evaluaciones objetivas y subjetivas. Por ejemplo, un vendedor puede ser evaluado tanto por el monto de sus ventas (objetiva), como por la calidad de su servicio al cliente (subjetiva).

Además de las evaluaciones subjetivas, algunas organizaciones emplean *clasificaciones forzadas* conforme a las cuales los supervisores deben clasificar a sus subordinados y asignarlos a distintas categorías de acuerdo con su desempeño (que se evalúa en forma subjetiva). Por ejemplo, los gerentes medios de Ford Motor Company son clasificados por sus jefes conforme a una distribución forzada de A a C, según la cual 10% recibe A, 80% recibe B y 10% recibe C.[98] El primer año en que un empleado recibe una C, deja de ganar un bono, y después de dos años con un desempeño C puede ser degradado o incluso despedido. Estos sistemas no suelen ser del agrado de los empleados porque consideran que no son equitativos. Por ejemplo, los gerentes de Ford presentaron una demanda laboral colectiva porque consideran que el sistema de clasificación de Ford es injusto.[99] Depender del desempeño relativo por medio de sistemas de clasificación puede obligar a los gerentes a calificar a algunos de sus empleados como poco satisfactorios aunque eso pueda no ser cierto, y también puede dar lugar a que el desempeño de un empleado se rebaje, y no porque haya empeorado, sino debido a que sus compañeros mejoraron su desempeño. En otras organizaciones que también emplean sistemas de clasificación, los empleados tienden a expresar preocupaciones similares. Por ejemplo, los sistemas de clasificación forzada pueden dar como resultado un ambiente competitivo de suma cero, que puede desalentar la cooperación y el trabajo en equipo.[100]

¿Quién evalúa el desempeño?

Hemos venido suponiendo que los gerentes o los supervisores de los empleados evalúan el desempeño. Se trata de una suposición razonablemente acertada porque los supervisores suelen ser los evaluadores más frecuentes del desempeño; de hecho, cada año el desempeño laboral de 70 millones de ciudadanos estadounidenses es evaluado por sus gerentes o supervisores.[101] La evaluación del desempeño es una parte importante de las labores de la mayoría de los gerentes. Éstos no sólo son responsables de motivar a sus subordinados para que tengan un desempeño de alto nivel, sino también de tomar muchas decisiones basadas en las evaluaciones del desempeño, como los aumentos de sueldo o las promociones. Las evaluaciones de los gerentes pueden mejorarse cuando se complementan con evaluaciones de otras fuentes (véase figura 12.6).

Figura 12.6
¿Quién realiza la evaluación del desempeño?



UNO MISMO, PARES, SUBORDINADOS Y CLIENTES Cuando se usan autoevaluaciones, los gerentes complementan sus evaluaciones con las calificaciones que los propios empleados hacen de su trabajo. Las evaluaciones de los pares provienen de compañeros de trabajo del empleado calificado. Sobre todo cuando los subordinados trabajan en grupos o equipos, la retroalimentación de las evaluaciones de los pares puede motivar a los miembros del equipo, además de que aporta información valiosa a los gerentes para la toma de decisiones. Un creciente número de compañías también pide a los subordinados que califiquen el desempeño y liderazgo de sus gerentes. Y a veces incluso los clientes hacen evaluaciones del desempeño de un empleado en términos de la calidad de la atención y el nivel de respuesta que les brinda. Aun cuando las evaluaciones de todas estas fuentes pueden ser útiles, los gerentes deben estar conscientes de los problemas potenciales que pueden acarrear, dependiendo del uso que les den. A veces los subordinados tienden a exagerar sus autoevaluaciones, sobre todo si la organización está en vías de reducir su tamaño y les preocupa la seguridad de su empleo. Por su parte, los gerentes que son calificados por sus subordinados podrían no tomar medidas necesarias pero impopulares, por temor a ser evaluados en forma negativa. Varios de esos problemas potenciales pueden subsanarse, pero en la medida en que se den altos niveles de confianza en una organización.

evaluación de 360 grados Evaluación del desempeño por pares, subordinados, jefes y, en ocasiones, por clientes que están en condiciones de evaluar el desempeño de un gerente.

EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS Para mejorar la motivación y el desempeño, algunas organizaciones incluyen evaluaciones y retroalimentación de 360 grados en sus sistemas de evaluación del desempeño, en especial para los gerentes. En una **evaluación de 360 grados,** una diversidad de personas, comenzando con el gerente e incluyendo pares o compañeros de trabajo, subordinados, jefes, y algunas veces incluso clientes, califican el desempeño de un gerente. Éste recibe la retroalimentación basada en las evaluaciones de todas estas fuentes.

El creciente número de compañías que usa evaluaciones y retroalimentación de 360 grados incluye AT&T Corp., Allied Signal Inc., Eastman Chemical Co. y Baxter International Inc.[102] Para que las evaluaciones y la retroalimentación de 360 grados sean eficaces, debe haber confianza en toda la organización. Por lo general, la confianza es un elemento esencial de cualquier procedimiento de evaluación y retroalimentación del desempeño. Además, las investigaciones señalan que las evaluaciones de 360 grados deben enfocarse en las conductas y no en los rasgos o los resultados, y que los gerentes deben tener cuidado de escoger a los calificadores más pertinentes. Asimismo, las evaluaciones tienden a ser más fidedignas cuando son anónimas y cuando los calificadores están debidamente capacitados para usar los formatos para las evaluaciones de 360 grados.[103] Además, los gerentes deben pensar cuidadosamente en qué medida las evaluaciones de 360 grados son adecuadas para ciertos puestos y estar dispuestos a modificar cualquier sistema de evaluación que implementen si se dan cuenta de que les está provocando problemas imprevistos.[104]

Aunque se usen evaluaciones de 360 grados, a veces es difícil instituir un proceso eficaz que permita comunicar la retroalimentación de los subordinados a sus jefes. Los avances en la tecnología de la información brindan a las organizaciones una posible solución a este problema. Por ejemplo, ImproveNow.com tiene cuestionarios en línea que los subordinados contestan para calificar el desempeño de sus jefes y cuyos resultados después retroalimenta a los gerentes en cuestión. Todos los subordinados de un gerente determinado contestan el cuestionario en forma independiente, sus respuestas se tabulan y después el gerente recibe retroalimentación específica sobre su conducta en diversas áreas, como reconocer un buen desempeño, cuidar los intereses de sus subordinados e interesarse por ellos, además de tener una visión del futuro.[105]

Retroalimentación eficaz del desempeño

Para que el componente de evaluación y retroalimentación del desempeño de un sistema de administración de recursos humanos promueva y motive un desempeño superior, los gerentes deben brindar retroalimentación a sus subordinados. Para contar con información útil para esas retroalimentaciones, los gerentes pueden recurrir a evaluaciones formales e informales. Las **evaluaciones formales** se realizan en fechas determinadas del año y se basan en dimensiones y medidas del desempeño estipuladas de antemano. Por ejemplo, un vendedor puede ser evaluado por su gerente dos veces al año en las dimensiones de ventas y atención al cliente, midiendo las ventas de manera objetiva con los reportes de ventas y la atención al cliente por medio de una EEBC (véase figura 12.5).

evaluación formal Evaluación que se realiza en una determinada fecha del año y se basa en dimensiones y medidas del desempeño estipuladas de antemano.

En la mayor parte de las grandes organizaciones, los gerentes realizan evaluaciones formales del desempeño apegándose a un calendario determinado por las políticas de la compañía, como una vez cada seis meses o cada año. Una parte integral de la evaluación formal es una reunión entre el gerente y el subordinado en la cual este último recibe retroalimentación sobre su desempeño; de esa forma el subordinado se entera de aquellas áreas en las que está teniendo buenos resultados y de aquellas que necesita mejorar; también se le deben brindar consejos para que mejore su desempeño.

Debido a que se han dado cuenta del valor que tienen las evaluaciones formales, los gerentes de muchas grandes corporaciones han comprometido recursos sustanciales para actualizar sus procedimientos de evaluación del desempeño y capacitar a los gerentes de los niveles bajos en la forma de utilizarlos y brindar retroalimentación exacta a los empleados. La alta gerencia de la compañía farmacéutica Hoffmann-La Roche Inc., por ejemplo, actualizó y mejoró sus procedimientos de evaluación del desempeño a un costo de 1.5 millones de dólares. Alan Rubino, vicepresidente de recursos humanos de Hoffmann-La Roche, cree que ese dinero fue bien invertido porque "las personas deben saber exactamente dónde están y qué se requiere de ellas". Antes de implementar el nuevo sistema, los gerentes de Hoffmann-La Roche asistieron a un curso de capacitación y desarrollo de tres días para mejorar sus habilidades de evaluación del desempeño. Los nuevos procedimientos requieren que un gerente y cada uno de sus subordinados elaboren un plan de desempeño para el año siguiente, que esté vinculado con la estrategia y las metas de la compañía, y que esté autorizado por los jefes del propio gerente. Las evaluaciones formales de desempeño se realizan cada seis meses, comparando el desempeño real con el planeado.[106]

Las evaluaciones formales del desempeño aportan información valiosa tanto a gerentes como a subordinados; no obstante, a menudo los subordinados desean retroalimentación más frecuente y los gerentes desean motivar a sus subordinados conforme lo necesiten. Por ello, muchas compañías, incluida Hoffmann-La Roche, complementan la evaluación formal del desempeño con frecuentes **evaluaciones informales** para las cuales gerentes y subordinados se reúnen en los momentos oportunos para analizar el progreso en curso y las áreas que deben mejorarse. Además, cuando las actividades, las asignaciones o las metas del puesto cambian, las evaluaciones informales pueden brindar a los trabajadores una retroalimentación oportuna relacionada con la forma en que atienden sus nuevas responsabilidades.

evaluación informal Evaluación no programada del progreso en curso y de las áreas que deben mejorarse.

A los gerentes no siempre les agrada brindar retroalimentación del desempeño, sobre todo cuando es negativa, pero hacerlo es una importante actividad gerencial.[107] Estos son algunos lineamientos para dar una retroalimentación eficaz del desempeño que incide positivamente en la motivación y el desempeño del empleado:

- *Ser específico y enfocarse en conductas o resultados que puedan corregirse y que el trabajador esté en condiciones de mejorar.* Ejemplo: Decirle a un vendedor que es demasiado tímido cuando interactúa con los clientes quizá sólo disminuya la confianza en sí mismo y le haga adoptar una actitud defensiva. Un enfoque más eficaz consistiría en brindarle retroalimentación sobre conductas específicas que podría usar, como saludar a los clientes tan pronto entren al departamento, preguntarles si necesitan ayuda, ofrecerles ayuda para encontrar los artículos que buscan.

- *Abordar la evaluación del desempeño como un ejercicio para solucionar problemas y buscar soluciones,* no para criticar. Ejemplo: En vez de criticar a una analista financiera por entregar tarde sus reportes, el gerente la ayuda a determinar por qué los entrega tarde y a identificar mejores formas de administrar su tiempo.

- *Expresar confianza en la capacidad de un empleado para mejorar.* Ejemplo: En vez de mostrarse escéptico, un gerente de primera línea le dice a su subordinado que confía en que puede mejorar sus niveles de calidad.

- *Brindar retroalimentación del desempeño tanto formal como informal.* Ejemplo: El personal de un jardín de niños recibe retroalimentación de sus evaluaciones formales del desempeño dos veces al año; pero la directora también les ofrece frecuente retroalimentación informal felicitando a las personas que aportan ideas creativas a proyectos especiales, reconociendo cuando hacen un trabajo particularmente bueno al manejar a un niño difícil, y señalándoles cuando brindan una supervisión inadecuada.

- *Elogiar los casos de un alto desempeño y las áreas de un puesto en las que su titular sobresale.* Ejemplo: En vez de enfocarse únicamente en los aspectos negativos, una gerente analiza las áreas en que sobresale su subordinado al igual que las que necesita mejorar.
- *Evitar las críticas personales y tratar a los subordinados con respeto.* Ejemplo: Una gerente de ingeniería reconoce la pericia de sus subordinados y los trata como profesionales. Aunque la gerente señala los problemas de desempeño a sus subordinados, se abstiene de criticarlos personalmente.
- *Acordar un calendario para mejorar el desempeño.* Ejemplo: Un gerente de primera línea y su subordinado deciden reunirse nuevamente en un mes para determinar si este último ya mejoró sus niveles de calidad.

OA5 Explicar los problemas que enfrentan los gerentes al determinar los niveles de sueldos y prestaciones.

Al seguir estas directrices, los gerentes deben recordar *por qué* dan retroalimentación del desempeño: para promover altos niveles de motivación y desempeño. Además, la información que los gerentes recaban por medio de la evaluación del desempeño y la retroalimentación les ayuda a determinar cómo distribuir los incrementos de sueldo y los bonos.

Sueldos y prestaciones

El *sueldo* incluye el salario base, los aumentos de sueldo y los bonos de los empleados, y se determina mediante una serie de factores como las características de la organización y del puesto, y los niveles de desempeño. Las prestaciones de los empleados se basan en la *pertenencia* a una organización (y no necesariamente por el puesto específico que ocupan) e incluyen los permisos por enfermedad, los días de vacaciones, el seguro social o médico y el seguro de vida. En el capítulo 13 veremos las formas en que el sueldo puede motivar a los miembros de la organización a desempeñarse en un alto nivel, así como los diferentes planes de sueldos que los gerentes pueden utilizar para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos y obtener una ventaja competitiva. Como verá, es importante que el sueldo esté vinculado a los comportamientos o resultados que contribuyan a la eficacia organizacional. Ahora veremos cómo establecer la estructura de sueldos y el nivel de sueldos de una organización.

Nivel de sueldos

nivel de sueldos Posición relativa de los incentivos de sueldos de una organización en comparación con los de otras organizaciones del mismo ramo que emplean tipos similares de trabajadores.

El **nivel de sueldos** es un concepto comparativo amplio que señala cómo se comparan los incentivos de sueldos de una organización, en general, con los de otras empresas del mismo ramo que emplean tipos similares de trabajadores. Los gerentes deben decidir si desean ofrecer sueldos relativamente altos, sueldos promedio, o sueldos relativamente bajos. Los sueldos altos permiten asegurar que una organización podrá reclutar, seleccionar y retener a personal de alto desempeño, pero también elevan los costos. Los sueldos bajos dan a una organización una ventaja en costos, pero pueden socavar la capacidad de la organización de seleccionar y reclutar a titulares con un alto desempeño y de motivar a los empleados actuales a tener un desempeño de alto nivel. Ambas situaciones pueden inducir una calidad inferior o un servicio al cliente inadecuado.

Para determinar el nivel de sueldos, los gerentes deben tomar en cuenta la estrategia de su organización. Un nivel de sueldos alto puede impedir que los gerentes apliquen con eficacia una estrategia de costos bajos. Pero, por otra parte, un nivel de sueldos altos bien puede valer el costo adicional para una organización cuya ventaja competitiva está en una calidad superior y un excelente servicio al cliente. Como es de esperarse, las cadenas de hoteles y moteles con una estrategia de costos bajos, como Days Inn y Hampton Inns, tienen niveles de sueldos más bajos que cadenas que se esfuerzan por ofrecer habitaciones y servicios de alta calidad, como Four Seasons y Hyatt Regency.

Estructura de sueldos

estructura de sueldos Clasificación de los puestos por categorías que reflejan su importancia relativa para la organización, así como sus metas, los niveles de aptitudes que requieren y otras características.

Después de decidirse por un nivel de sueldos, los gerentes deben establecer una estructura de sueldos para los distintos puestos de la organización. Una **estructura de sueldos** agrupa los puestos por categorías que reflejan su importancia relativa para la organización, así como sus metas, los niveles de aptitudes que requieren y otras características que los gerentes conside-

ren pertinentes. Se establecen niveles de sueldos para cada categoría de puestos. El sueldo de los titulares de los puestos de cada categoría es determinado con base en factores como el desempeño, la antigüedad y los niveles de aptitudes.

Hay algunas diferencias interesantes en las estructuras de sueldos globales. Las grandes corporaciones estadounidenses suelen pagar a sus directores generales y a sus altos directivos sueldos más altos que sus contrapartes europeas o japonesas. Asimismo, el diferencial entre los sueldos de quienes están en la base de la jerarquía corporativa y los de quienes ocupan los niveles más altos es mucho mayor en las compañías estadounidenses que en las compañías europeas o japonesas.[108]

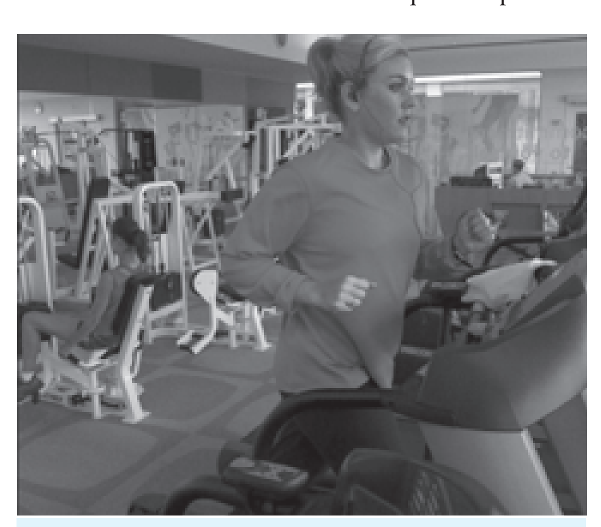
Se han planteado interrogantes respecto de si es justo o equitativo que los directores generales de las grandes compañías estadounidenses ganen cientos de miles o millones de dólares en los años en que sus compañías se están reestructurando y despiden a una buena parte de su fuerza laboral.[109] Además, el director general promedio estadounidense suele ganar más de 430 veces lo que gana un obrero promedio.[110] ¿Es ética una estructura de sueldos con un diferencial tan grande entre sueldos? Los accionistas y el público en general se hacen cada vez más esa pregunta y piden a las grandes corporaciones que replanteen sus estructuras de sueldos.[111] También preocupan los millones de dólares de los paquetes de indemnización por despido que algunos directores generales reciben cuando abandonan sus organizaciones. En una época en que muchos obreros luchan por encontrar y conservar sus trabajos, y lograr que lo que ganan les alcance para sobrevivir, cada vez más personas se preguntan si es ético que algunos gerentes generales ganen tanto dinero.[112]

Prestaciones

Por ley, las organizaciones están obligadas a proporcionar ciertas prestaciones a sus empleados, que incluyen la remuneración del trabajador, el seguro social y, según cada país, el reparto de utilidades y el seguro de desempleo. La remuneración incluye la ayuda financiera a los empleados en caso de quedar imposibilitados para trabajar por una lesión o enfermedad de índole laboral. El seguro social brinda ayuda financiera a los jubilados y a los ex empleados incapacitados. El seguro de desempleo brinda apoyo financiero a los trabajadores que pierden su empleo por razones ajenas a ellos. El sistema legal de Estados Unidos considera que estas tres prestaciones son requisitos éticos para las organizaciones, por lo que ordena que las provean.

plan de prestaciones a la carta Plan que permite a los empleados escoger las prestaciones que desean.

Otras prestaciones, como el seguro de salud, el seguro dental, el periodo de vacaciones, los planes de jubilación, el seguro de vida, los horarios laborales flexibles, la atención médica diurna dentro de la empresa y los programas de ayuda y de acondicionamiento físico a los empleados, los otorgan en forma opcional los empleadores. En "El reto del administrador" vimos que una prestación por demás atractiva para los empleados de Four Seasons era la posibilidad de pasar tres días gratis en cualquier hotel y balneario de esa cadena. Las prestaciones que permiten a los trabajadores equilibrar las exigencias de sus puestos con las de sus vidas privadas fuera de la oficina o de la fábrica son cada vez más importantes para muchos trabajadores cuyo tiempo y energía son limitados.



Algunas organizaciones fomentan la salud y el bienestar físico de sus empleados, y para ello cuentan con gimnasios internos propios.

En algunas organizaciones, los altos directivos determinan qué prestaciones son las que más podrían convenir a los empleados y a la organización, por lo que ofrecen el mismo paquete de prestaciones a todos. Por su parte, otras organizaciones se dan cuenta de que las necesidades y deseos de los empleados pueden diferir y entonces ofrecen planes de prestaciones a la carta que permiten que los empleados elijan las prestaciones que más les convengan. A veces los **planes de prestaciones a la carta** ayudan a los gerentes a negociar con empleados que se sienten tratados injustamente porque no pueden aprovechar ciertas prestaciones disponibles para otros empleados que, por ejemplo, tienen niños. Algunas organizaciones han tenido éxito con los planes de prestaciones a la carta, mientras que a otras les resultan difíciles de administrar.

Conforme aumentan los costos del cuidado a la salud y a los empleados estresados les es cada vez más difícil encontrar tiempo para hacer ejercicio y cuidar su salud, más compañías están ofre-

ciendo prestaciones e incentivos para promover el bienestar de sus empleados. AstraZeneca International ofrece a sus empleados asesoría interna con un nutriólogo y ofrece un bono de 125 dólares a cada empleado que voluntariamente acepta someterse a una evaluación de riesgos para la salud que cubre factores relacionados con el bienestar, como el peso y la nutrición.[113] Dole Food Company premia a sus empleados con puntos en certificados de regalo por participar en actividades de acondicionamiento físico que se llevan a cabo en sus instalaciones, como clases de yoga.[114]

Para padres de familia, madres y padres solteros que trabajan, las prestaciones profamiliares resultan especialmente atractivas, como se señala en el siguiente "Tema sobre diversidad".



Tema sobre diversidad

Prestaciones profamiliares de Guerra DeBerry Coody



Retos y oportunidades en Pymes

Guerra DeBerry Coody es un pequeño negocio de relaciones públicas y publicidad con sede en San Antonio, Texas.[115] Fundado en 1995, en la actualidad tiene 61 empleados y más de 50 millones de dólares en ingresos anuales. Hace poco, Guerra DeBerry Coody fue calificado como "El mejor lugar de trabajo pequeño" por *The Wall Street Journal* y por la organización no lucrativa Winning Workplaces. Los empleados de Guerra DeBerry Coody nominaron a su empleador para ese premio y es fácil saber por qué lo hicieron si se conocen las prestaciones profamiliares que ese negocio les brinda.[116]

Guerra DeBerry Coody proporciona a sus empleados un servicio de guardería para sus hijos hasta que éstos entran al jardín de niños, y cuyo costo se distribuye entre la empresa que cubre 85% del mismo, mientras que los empleados pagan 20 dólares diarios por niño.[117] Los empleados pueden pasar un rato con sus hijos durante la jornada laboral; de hecho, muchos de ellos comen con sus hijos, juegan con ellos y los arropan para dormir la siesta. La guardería, que forma parte de las instalaciones de la empresa, cuenta con una educadora por cada dos niños, y actualmente hay 11 niños inscritos. Los empleados con niños mayores pueden llevarlos a la oficina después de clases, si así lo quieren. La supervisora de cuentas Patti Tanner a veces lleva a la oficina a sus dos hijos después de clases. Ella señala que "Tenerlos aquí no me preocupa en lo más mínimo porque sé que aquí es algo permitido y aceptado."[118]



Guerra DeBerry Coody brinda prestaciones profamiliares, como guarderías.

Guerra DeBerry Coody ofrece otros beneficios que ayudan a sus empleados a atender las múltiples exigencias y obligaciones de sus vidas personales. Por ejemplo, los empleados que pasan por graves apuros monetarios pueden solicitar préstamos sin intereses a la compañía. Los empleados también tienen la opción de trabajar en sus casas, de teletrabajar y de tener horarios flexibles de trabajo. Guerra DeBerry Coody cuenta con un seguro de gastos médicos gratuito para todos sus empleados, y quienes tienen dependientes con necesidad de cobertura pueden adquirirla por aproximadamente entre 125 y 200 dólares al mes. La compañía también hace aportaciones a un plan de jubilación 401/k para sus empleados.[119] Como lo señaló Frank Guerra, uno de los socios fundadores y actual gerente general de Guerra DeBerry Coody, cuando esa empresa fue nombrada "El mejor lugar de trabajo pequeño": "Con o sin ese reconocimiento, estamos orgullosos de poder ofrecer a nuestros empleados un ambiente laboral familiar amigable donde todo el mundo tiene un interés personal en los demás y en el negocio, y donde nos cuidamos unos a otros como una familia."[120]

También se está recurriendo a las prestaciones para parejas del mismo sexo con el fin de atraer y conservar a empleados valiosos. Los trabajadores homosexuales en general se muestran cada vez más renuentes a trabajar en compañías que no ofrecen la misma clase de prestaciones para sus parejas que las que ofrecen a las parejas de matrimonios heterosexuales.[121]

Relaciones laborales

OA6 Comprender el papel que desempeñan las relaciones laborales en la administración eficaz de los recursos humanos.

relaciones laborales Actividades que realizan los gerentes para tener relaciones de trabajo eficaces con los sindicatos que representan los intereses de sus empleados.

Las **relaciones laborales** son las actividades que emprenden los gerentes para tener buenas relaciones de trabajo con los sindicatos que representan los intereses de sus empleados. Aunque el gobierno estadounidense ha respondido a la posibilidad de que los trabajadores reciban un trato poco ético e injusto aprobando y haciendo cumplir leyes que reglamentan el empleo (como las leyes de IOE enumeradas en la tabla 12.1), algunos trabajadores consideran que un sindicato asegurará que sus intereses estén justamente representados en sus organizaciones.

Antes de describir a los sindicatos con más detalle, veamos algunos ejemplos de la legislación laboral más importante. En 1938, el gobierno aprobó la Ley de Normas de Trabajo Justas, que prohibió el trabajo infantil y emitió disposiciones acerca del salario mínimo, el pago de horas extras y las jornadas máximas para proteger los derechos de los trabajadores. En 1963, la Ley de Sueldos Equitativos obligó a pagar un salario igual a hombres y mujeres que realizaran un trabajo igual (trabajo con los mismos niveles de aptitudes, responsabilidad y esfuerzo, y en las mismas condiciones de trabajo) (véase tabla 12.1). En 1970, la Ley de Seguridad e Higiene Ocupacionales determinó procedimientos que los gerentes debían seguir para garantizar la seguridad en el lugar de trabajo. Éstos son sólo algunos esfuerzos del gobierno estadounidense para proteger los derechos de los trabajadores. Las legislaturas estatales también han tenido un papel activo en la promoción de lugares de trabajo seguros, éticos y justos.

Sindicatos

Los sindicatos existen para representar los intereses de los trabajadores en las organizaciones. Dado que los gerentes tienen más poder que los obreros comunes y que las organizaciones tienen muchos grupos de interés, siempre existe la posibilidad de que los directivos tomen medidas que beneficien a ciertos grupos de interés, como los accionistas, en perjuicio de otro grupo de interés, como los empleados. Por ejemplo, los gerentes podrían decidir acelerar una línea de producción para reducir costos y aumentar la productividad para así mejorar los dividendos de los accionistas. Sin embargo, esa aceleración podría vulnerar a los obreros forzados a trabajar a un ritmo mayor y podría aumentar el riesgo de lesiones. Asimismo, los obreros no reciben un pago adicional por el trabajo extra que realizan. En un escenario como éste, los sindicatos representarían los intereses de los trabajadores.

Cuando aprobó la Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935, el Congreso estadounidense reconoció el papel que los sindicatos podían desempeñar para garantizar lugares de trabajo justos y seguros. Esa ley permitió la sindicalización de los trabajadores para proteger sus derechos e intereses, y declaró ilegales ciertas prácticas organizacionales injustas o inmorales. Esa ley también creó el Consejo Nacional de Relaciones Laborales (CNRL) para supervisar las actividades sindicales. En la actualidad, el CNRL certifica las elecciones que se realizan entre los empleados de una organización para determinar si desean que un sindicato los represente. El CNRL también emite juicios relacionados con las prácticas laborales injustas y especifica prácticas que los gerentes deben evitar.

Son muchas las razones por las cuales los empleados pueden votar a favor de un sindicato que los represente.[122] Pueden considerar que sus salarios y sus condiciones de trabajo deben mejorarse. Pueden considerar que los gerentes no los tratan con respeto. Pueden considerar que sus horarios de trabajo no son equitativos o que necesitan más certeza en el empleo o un entorno laboral más seguro. O pueden estar a disgusto con la administración y serles difícil comunicar sus preocupaciones a sus jefes. Cualquiera que sea la razón específica, una razón fundamental es el poder: Un grupo unido tiene más poder que un individuo, y este tipo de poder puede ser especialmente útil para los empleados de ciertas organizaciones.

Aunque éstas pudieran parecer razones poderosas para la sindicalización, algunos trabajadores rehúsan pertenecer a un sindicato. A veces ese rechazo se debe a la percepción de que los líderes sindicales son corruptos. Algunos trabajadores creen simplemente que pertenecer a un sindicato no los beneficia gran cosa y que, de hecho, puede causarles más mal que bien, además de tener que pagar las cuotas sindicales. Los empleados también podrían no querer verse forzados a hacer algo que no quieren, como declararse en huelga porque el sindicato considera que es lo mejor para ellos. Además, aunque los sindicatos pueden ser una fuerza positiva en las organizaciones, a veces también pueden ser una fuerza negativa, perjudicando la eficacia organizacional. Por ejemplo, cuando los líderes sindicales se oponen a los cambios que necesita una organización o son corruptos, el desempeño organizacional puede verse afectado.



La reciente huelga del Writer's Guild of America (Gremio de los Escritores de Estados Unidos) duró 100 días.

El porcentaje de trabajadores estadounidenses representado por sindicatos es más pequeño que en la década de 1950, época en que los sindicatos eran especialmente fuertes.[123] La American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO) abarca 64 sindicatos de afiliación voluntaria que representan a 13 millones de trabajadores.[124] La influencia sindical en las industrias de manufactura y maquinaria pesada se ha reducido, quizás porque los obreros ya no sienten la necesidad de estar representados por los sindicatos. Sin embargo, a últimas fechas los sindicatos han incursionado en otros segmentos de la fuerza de trabajo, en particular en la de menores ingresos. Los recolectores de basura de Nueva Jersey, los obreros de los rastros avícolas de Carolina del Norte y los porteros de Baltimore son algunos de los cada vez más numerosos trabajadores de bajos ingresos que consideran benéfico pertenecer a un sindicato. Los trabajadores de los rastros avícolas de Carolina del Norte votaron en favor de la sindicalización, en parte porque les pareció injusto que ellos tuvieran que comprar los guantes y las redes para el pelo que necesitan para trabajar, y porque tenían que pedir permiso a sus supervisores para ir al baño.[125]

La membresía y liderazgo sindicales, tradicionalmente dominados por hombres blancos, también se están diversificando. Por ejemplo, Linda Chavez-Thompson fue vicepresidenta ejecutiva de la AFL-CIO de 1995 a 2007 y la primera mujer de ascendencia hispana en ocupar un puesto tan alto en la federación.[126] Los funcionarios del trabajo de Washington, DC, también se están diversificando. Elaine L. Chao, la 24a. Secretaria de Trabajo,[127] es la primera mujer asiático-estadounidense que ocupa un puesto en el gabinete de un presidente de Estados Unidos. Chao, quien tiene una amplia experiencia administrativa como ex directora general de United Way of America y también como ex directora de Peace Corps, está comprometida con la igualdad de oportunidades en el empleo, el bienestar de los trabajadores y sus familias, y una mayor flexibilidad en el lugar de trabajo.[128]

negociación colectiva Negociación entre sindicatos y gerentes para solucionar conflictos y disputas sobre temas como horarios de trabajo, salarios, prestaciones, condiciones laborales y seguridad en el empleo.

Negociación colectiva

La **negociación colectiva** es una negociación entre sindicatos y empleadores para solucionar conflictos y disputas sobre aspectos importantes como horarios de trabajo, salarios, condiciones laborales y seguridad en el empleo. Antes de sentarse a negociar con la administración, a veces los miembros del sindicato se declaran en huelga para recalcar sus pretensiones a los ejecutivos de la empresa. Una vez logrado un acuerdo con el beneplácito de los miembros del

sindicato (en ocasiones con la ayuda de un tercero, llamado *mediador*), los líderes sindicales y los gerentes firman un contrato que detalla los términos acordados en la negociación colectiva. En el capítulo 16 estudiaremos con más detalle los conflictos y las negociaciones, pero aquí caben unas observaciones porque las negociaciones colectivas son un tema permanente de las relaciones laborales.

Por ejemplo, la firma de un contrato no detiene el proceso de negociación colectiva. Pueden surgir desacuerdos y conflictos por la interpretación del contrato. De ser así, se suele recurrir a un tercero neutral, llamado *árbitro*, para que resuelva el conflicto. Un elemento importante de un acuerdo de negociación colectiva es el *procedimiento de agravios*, mediante el cual los trabajadores que no están siendo tratados en forma equitativa pueden expresar sus quejas para que sus intereses sean representados por el sindicato. Por ejemplo, los obreros que creen haber sido despedidos injustamente en violación del contrato colectivo, pueden presentar una queja, hacer que el sindicato los represente y ser reinstalados en su trabajo si el árbitro está de acuerdo con ellos.

En ocasiones, los miembros sindicalizados se declaran en huelga cuando los directivos toman decisiones que a ellos les parecen perjudiciales y en contra de sus intereses. Esto sucedió en 1996, cuando las plantas armadoras de General Motors en Estados Unidos, que emplean a 177 000 trabajadores, estuvieron paradas durante 18 días. La huelga se originó en las plantas de ensamble de frenos de GM en Dayton, Ohio, por la decisión de los directivos de comprar ciertas partes a otras compañías, en vez de fabricarlas en las plantas de GM.[129] La United Auto Workers Union (el sindicato de trabajadores de la industria automotriz estadounidense) se declaró en huelga porque esa subcontratación ponía en peligro las plazas de los obreros sindicalizados. El acuerdo al que llegaron sindicato y administración en una negociación colectiva, permitió que prosiguiera la subcontratación, pero contenía disposiciones para la creación de cientos de nuevos puestos, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo.[130]

Resumen y repaso

OA1 **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS** La administración de recursos humanos (ARH) incluye todas las actividades que llevan a cabo los gerentes para que sus organizaciones puedan atraer, conservar y utilizar con eficacia sus recursos humanos. La ARH estratégica es el proceso por el que los gerentes conciben los componentes de un sistema de administración de recursos humanos que sean congruentes entre sí, con los demás elementos de la arquitectura organizacional y con las estrategias y los objetivos de la organización.

OA2 **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Antes de reclutar y seleccionar a los empleados, los gerentes deben realizar la planeación de los recursos humanos y el análisis de puestos. La planeación de recursos humanos incluye todas las actividades que realizan los gerentes para pronosticar sus necesidades actuales y futuras de recursos humanos. El análisis de puestos es el proceso con el cual identifican 1) las tareas, los deberes y las responsabilidades que constituyen un puesto, y 2) los conocimientos, las destrezas y las aptitudes necesarias para desempeñar el puesto. El reclutamiento incluye todas las actividades que los gerentes llevan a cabo para atraer a un grupo de solicitantes calificados para los puestos vacantes. La selección es el proceso por el cual los gerentes determinan las competencias relativas de los solicitantes y su potencial para desempeñar bien un puesto determinado.

OA3 **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO** La capacitación se enfoca en enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar con efectividad sus puestos actuales. El desarrollo se enfoca en ampliar los conocimientos y las aptitudes de los miembros de la organización, de modo que estén preparados para asumir nuevas responsabilidades y desafíos.

OA4 **EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO** La evaluación del desempeño es la calificación del desempeño de los empleados en sus puestos y de sus contribuciones a la organización. La retroalimentación del desempeño es el proceso por el cual los gerentes comparten con sus subordinados la información proveniente de sus evaluaciones, les brindan una oportunidad para que reflexionen en su propia actuación, y desarrollan juntos planes para el futuro. La evaluación del desempeño proporciona a los gerentes información

útil para la toma de decisiones. La retroalimentación del desempeño puede fomentar altos niveles de motivación y resultados.

OA5 **SUELDOS Y PRESTACIONES** El nivel de sueldos es la posición relativa de los incentivos económicos de una organización en comparación con los de otras empresas de la misma rama que emplean a trabajadores similares. Una estructura de sueldos agrupa los puestos en categorías de acuerdo con su importancia relativa para la organización, así como con sus objetivos, los niveles de habilidades que requieren y otras características. Después se establecen los límites de los sueldos para cada categoría de puestos. Por ley, las organizaciones están obligadas a brindar ciertas prestaciones a sus empleados; los empleadores ofrecen otras prestaciones en forma opcional.

OA6 **RELACIONES LABORALES** Las relaciones laborales incluyen todas las actividades que realizan los gerentes para asegurarse de tener relaciones laborales eficaces con los sindicatos que representan los intereses de sus empleados. El National Labor Relations Board (Consejo Nacional de Relaciones Laborales de Estados Unidos) vigila las actividades sindicales. Las negociaciones colectivas son el proceso por el cual los sindicatos de trabajadores y los gerentes resuelven conflictos y disputas y negocian acuerdos.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Analice por qué es importante que los sistemas de administración de recursos humanos estén en sincronía con la estrategia y los objetivos de la organización y entre ellos. [OA1]
2. Analice por qué la capacitación y el desarrollo son actividades continuas de todas las organizaciones. [OA3]
3. Describa el tipo de actividades de desarrollo que usted considera son las que más necesitan los gerentes medios. [OA3]
4. Evalúe las ventajas y las desventajas de las evaluaciones de desempeño y de la retroalimentación de 360 grados. ¿Le gustaría que evaluaran su desempeño de esa forma? ¿Por qué? [OA4]
5. Comente por qué dos restaurantes de una misma comunidad podrían tener diferentes niveles de sueldos. [OA5]
6. Explique por qué la membresía de los sindicatos se está diversificando más. [OA6]

ACTIVIDAD

7. Entreviste a un gerente de una organización local para determinar cómo reclutan y seleccionan a sus empleados. [OA2]

Desarrollo de habilidades administrativas [OA1, 2, 3, 4, 5]

Análisis de los sistemas de recursos humanos

Piense en su trabajo actual o alguno que haya tenido en el pasado. Si nunca ha trabajado, entonces entreviste a un amigo o miembro de su familia que esté trabajando actualmente. Conteste las preguntas acerca del puesto que haya escogido:

1. ¿Cómo se recluta y selecciona a los aspirantes de ese puesto? ¿Son eficaces o ineficaces los procedimientos de reclutamiento y selección que utiliza la organización? ¿Por qué?
2. ¿Qué capacitación y desarrollo reciben los titulares de ese puesto? ¿Son apropiados? ¿Por qué sí o por qué no lo son?
3. ¿Cómo se evalúa el desempeño de este puesto? ¿Contribuye la retroalimentación del desempeño a la motivación y alto desempeño?
4. ¿Cuáles son los niveles de sueldos y prestaciones para este puesto? ¿Son los adecuados? ¿Por qué sí o por qué no lo son?

Ética en la administración [OA4, 5]

Algunos gerentes no desean ser demasiado amistosos con sus subordinados, porque temen que eso pueda afectar su objetividad cuando deban evaluar su desempeño y tomar decisiones sobre incrementos salariales y ascensos. Algunos subordinados se resienten si ven a uno o más de sus compañeros de trabajo conducirse en forma muy amistosa con el jefe; les preocupa la posibilidad de algún tipo de favoritismo. Su razonamiento es

algo como esto: si dos subordinados están igualmente calificados para una promoción y uno es un buen amigo del jefe y el otro un simple conocido, ¿cuál es más probable que el jefe promueva?

Preguntas

1. Ya sea en forma individual o en grupo, piense en las consecuencias éticas de la conducta de los gerentes que entablan amistad con sus subordinados.
2. ¿Cree usted que los gerentes deben sentirse con libertad para socializar y llegar a ser buenos amigos de sus subordinados fuera del sitio de trabajo, si así lo desean? ¿Por qué sí o por qué no?

Ejercicio en grupo [OA1, 2, 3, 4, 5]

Creación de un sistema de administración de recursos humanos

Forme grupos de tres o cuatro personas y designe a un miembro como portavoz para que comunique sus resultados a toda la clase cuando lo llame el profesor. Luego analicen el siguiente escenario.

Usted y sus tres compañeros son ingenieros cuya segunda área de especialización universitaria fue en administración de empresas, y han decidido comenzar un negocio de consultoría. Su idea es la de proveer servicios de ingeniería en procesos de producción y otros servicios conexos a compañías grandes y pequeñas. Usted pronostica que se van a subcontratar cada vez más esas actividades. Usted ya les expuso a gerentes de varias organizaciones grandes los servicios que pretenden ofrecer y ellos le mostraron mucho interés. Ustedes ya consiguieron fondos para comenzar sus operaciones y ahora están elaborando su sistema de ARH. Su planeación de recursos humanos sugiere que necesitan contratar de cinco a ocho ingenieros con experiencia y buenas habilidades de comunicación, a dos empleados de oficina/secretarias y a dos personas con maestría en administración de empresas que, entre ambas, tengan conocimientos financieros, de contabilidad y de administración de recursos humanos. Ustedes pretenden desarrollar sus recursos humanos de forma tal que hagan prosperar a su nuevo negocio.

1. Describan los pasos que van a dar para reclutar y seleccionar *a*) a los ingenieros, *b*) los empleados de oficina/secretarias, y *c*) los administradores con maestría.
2. Describan la capacitación y el desarrollo que piensan impartir a los ingenieros, los empleados de oficina/secretarias y a los administradores con maestría.
3. Describan cómo evaluarán el desempeño de cada grupo de empleados y cómo les van a brindar retroalimentación.
4. Describan el nivel y la estructura de sueldos de su empresa de consultoría.

Exploración en la web [OA2]

Vaya a www.net-temps.com, un sitio de la web que ofrece empleos temporales. Imagine que usted va a tener que dejar de ir a la universidad un año y busca un trabajo para ese año. Utilice ese sitio de la web y sus intereses personales para enterarse de sus opciones y posibles oportunidades de empleo. ¿Cuáles son las ventajas potenciales de la búsqueda y el reclutamiento en línea? ¿Cuáles son sus posibles desventajas? ¿Alguna vez acudiría usted de un sitio de la web como ése para encontrar empleo? ¿Por qué sí o por qué no?

Sea el gerente [OA4]

Usted es Walter Michaels y acaba de recibir retroalimentación perturbadora. Usted es el director de recursos humanos de Maxi Vision, Inc., una empresa mediana fabricante de ventanas y puertas de vidrio. Usted inició recientemente un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados para todos los mandos medios y superiores de Maxi Vision, incluido usted, pero que excluye a la mayoría de los ejecutivos de más antigüedad y al equipo de alta dirección.

Usted esperaba con ansiedad la retroalimentación que iba a recibir de los gerentes que le reportan, porque hace poco había implantado varias iniciativas importantes que afectaban a ellos y a sus subordinados, entre las cuales estaba un cambio completo del sistema de evaluación del desempeño de la compañía. Mientras los gerentes que le reportan fueron calificados con base en evaluaciones de 360 gra-

dos, sus subordinados se calificaron empleando una escala EEBC de 20 preguntas que usted creó recientemente y que se enfoca en los comportamientos Estas evaluaciones anuales van a ser un elemento crucial para las decisiones sobre aumentos de sueldos y pago de bonos.

Usted estaba tan convencido de la eficacia de los nuevos procedimientos de evaluación del desempeño que esperaba que sus subordinados los mencionarían en su retroalimentación con usted. ¡Y vaya que lo hicieron! Usted quedó atónito cuando se enteró de que los gerentes y sus subordinados pensaban que las nuevas escalas EEBC eran injustas, inapropiadas y una pérdida de tiempo. De hecho, la retroalimentación que recibió de sus gerentes fue que el desempeño de ellos estaba pagando las consecuencias, por las evaluaciones de 360 grados que recibían, debido a que sus subordinados odiaban el nuevo sistema de evaluación y en parte culpaban de ello a sus jefes, quienes formaban parte de la gerencia. Algunos gerentes incluso admitieron haber calificado a todos sus subordinados aproximadamente igual en la escala, para que sus aumentos salariales y sus bonos no se vieran afectados por sus evaluaciones del desempeño.

Usted no daba crédito a sus ojos mientras leía esos comentarios. Había pasado tanto tiempo preparando lo que creía que era la escala ideal de evaluación para ese grupo de empleados. Era evidente que, por alguna razón desconocida, tenían la mente muy cerrada y no le iban a dar una sola oportunidad. Su propio jefe se enteró de estas quejas y le ordenó que arreglara "este desbarajuste" lo más pronto posible (dándole a entender con ello que usted era responsable de haberlo creado). ¿Qué va a hacer al respecto?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 4, 5]

Cómo lograr que sonría un Microsiervo

Steven A. Ballmer tenía un problema épico de moral en sus manos. El precio de las acciones de Microsoft Corp. llevaba años derivando de un lado a otro y la envidia de Google era desenfrenada en la sede de Redmond, Washington. El Windows Vista, con retrasos crónicos, era una espina clavada en el costado de los Microsiervos y ensombrecía sus perspectivas. Tal era su percepción de que su compañía era debilucha, anticuada y pasada de moda.

Ballmer decidió que necesitaba un nuevo jefe de recursos humanos, alguien que los ayudara a levantar el ánimo. En vez de promover a un profesional en recursos humanos o de buscarlo en el exterior, él se fijó en el candidato de su personal quizás menos probable de todos: una gerente de producto veterana llamada Lisa Brummel.

Nadie se mostró más estupefacto que la misma Brummel. Esa ejecutiva de 47 años es lo más anti RH que uno pueda imaginar. Rehúye los libros de negocios (le gustan los libros históricos); viaja en autobús al trabajo (aprovecha el viaje de 20 minutos para relajar su mente); y su guardarropa (pantaloncillos cortos y zapatos tenis) es una violación flagrante de la política de RH sobre vestimenta.

Cuando Ballmer propaló la noticia de su nombramiento al puesto de RH en abril de 2005, Brummel dijo: "Me niego". Pero Ballmer no estaba dispuesto a recibir un no como respuesta. Tomando un "putter" de golf, el director de Microsoft empezó a hacerlo pedazos mientras recorría de un lado a otro la oficina de Brummel, insistiendo en que ella era el mejor candidato. Como provenía de fuera y no estaba afectada por el dogma de RH, le dijo, ella iba a imbuirle un enfoque nuevo. Además, afirmó Ballmer, Brummel era sumamente popular y poseía el trato personal indispensable para sacar adelante el trabajo. Los dos tuvieron altas y bajas, Ballmer golpeando el pizarrón blanco de Brummel para recalcar sus puntos de vista y Brummel contestándole: "Pero a mí me gusta desarrollar productos". Después de más de dos horas, Ballmer dio por concluida la reunión. Para entonces, el "putter" estaba hecho pedazos. "Lo siento por tu palo de golf", dijo él.

Brummel estaba profundamente desconcertada. Se había forjado una sólida carrera desarrollando programas de cómputo, recibiendo la retroalimentación de los clientes, lanzándolos al mercado y después revisándolos. RH le resultaba un territorio totalmente desconocido. Empero, amaba a Microsoft y estaba consciente de los retos internos que enfrentaba la compañía. A la mañana siguiente, Brummel cedió. Llamó a Ballmer y le dijo: "Considérame dentro".

Durante los dos años siguientes, Brummel hizo trizas el cuaderno de jugadas de RH de Microsoft. En el ínterin, empezó a dar forma a un concepto nuevo de RH que sustituyó el enfoque de "una sola talla para todos" por un sistema adaptado a las necesidades de los empleados individuales. De acuerdo con el concepto de RH de Brummel, se supone que su personal debe actuar menos como policías y más como porteros.

Ante el precio adormilado de las acciones de Microsoft, no es mucho más lo que Brummel puede hacer para levantar los ánimos. Pero su enfoque parece tener resonancia. Logró que la revisión anual del desempeño sea más justa, introdujo nuevas prestaciones, como un servicio que envía médicos a las casas de los empleados en caso de emergencia, y obtuvo el beneplácito de todos al hacer de RH —en otros tiempos ampliamente considerado como un politburó lóbrego— algo más transparente y consultivo. "Desde un principio", dijo Julie Madhusoodanan, jefa de pruebas de software de la división Windows, "Lisa hizo evidente su lema de 'Estamos para servirles'".

La rebelión de las toallas

Al igual que muchas revoluciones, la de Microsoft empezó con un traspié político. Un día del verano de 2004, los empleados llegaron para descubrir que las toallas habían desaparecido. Desde

hacía mucho, en los vestidores contiguos a los estacionamientos subterráneos siempre había toallas que eran, sin duda, una prestación roñosa. Pero para los numerosos empleados que acudían en bicicleta al trabajo bajo la pertinaz llovizna de Seattle, las toallas se habían convertido en un derecho adquirido. Y ahora habían desaparecido, eliminadas por algún burócrata anónimo de RH empeñado en ahorrar y, como lo dijera un empleado, "algo así como el 0.000001% de los dividendos por acción".

La gerente de RH Anne Ensminger pensó que la desaparición de las toallas "ni siquiera provocaría un pestañeo". Sin embargo, los empleados iracundos atestaron los blogs y los tableros de mensajes. Un letrero decía: "Es un día oscuro y monótono en One Microsoft Way. Hazte un favor y mantente alejado". En RH, la rebelión de las bases se consideró absurdamente exagerada. "Era como si les hubiésemos quitado 90% de su salario", dijo Ensminger. Pero la vehemencia de los ataques sacó de quicio a los altos ejecutivos.

Los directores sabían que los ánimos estaban decaídos. A fin de cuentas, las opciones (de compra de acciones) de muchos empleados estaban por los suelos. Y mientras tanto la prensa no dejaba de ensalzar a Google Inc. como un paraíso con comida gratis y prestaciones estupendas. Sin embargo, Microsoft contaba con sus propias prestaciones plateadas —como atención médica gratuita— que de hecho opacaban la generosidad de Google. ¿Por qué los empleados no se daban cuenta de eso? ¿Por qué la rotación de personal pasó de 6.7% en 2002 a 9.4% en 2004?

Ballmer tenía que hacer una declaración importante. Por lo que en 2005 nombró a Brummel jefa de RH y telegrafió a los empleados que ella sería su asesora en felicidad.

Tiradora certera

En Brummel, Ballmer tenía a la disidente que buscaba. Desde pequeña, ella siempre le ponía a las cosas su toque personal, como el de usar agujetas amarillas con sus zapatos deportivos morados cuando estudiaba el bachillerato. Después de obtener su licenciatura en sociología en la Universidad de Yale, Brummel también pensó en la posibilidad de trabajar en Hewlett-Packard, Tandem y Ernst & Young.

Ella se decidió por Microsoft porque durante su entrevista vio a un codificador de pelo largo que andaba por ahí sin zapatos. "Supe que aquí podía ser yo misma", dice Brummel, quien educó a sus dos hijas de veintitantos años con su pareja. Con el tiempo, Brummel se ganó la reputación de ser un líder estupendo en una compañía donde los desarrolladores de software solían ser autoritarios y la verdadera pericia gerencial era escasa.

Una de sus primeras acciones como jefa de RH fue típica de su estilo: Se ganó la fama de no ser hipócrita, ni de andarse por las ramas, cuando, durante una entrevista del Canal 9 del video blog de Microsoft, ella admitió que había leído el ultracrítico blog Mini-Microsoft colocado por una persona enterada pero anónima. Esa aceptación le ganó la credibilidad instantánea de los empleados que ya estaban pegados a ese sitio.

Pero en su primera semana como jefa de RH, Brummel se sintió como si estuviera volando de noche y sin instrumentos. En un principio, ella recibía unos dos correos electrónicos diarios de los empleados. "No había comunicación alguna con los empleados", dice ella. "Era un abismo." Las encuestas internas —que en la mayor parte de las compañías ayudan a informar la política de RH— presentaban el panorama de una fuerza laboral feliz y satisfecha. Pero a Brummel esos cuadros color de rosa no la convencían. "Las personas ya no estaban vinculadas con la compañía o nuestra misión", dice ella.

Brummel se negaba a seguir el guión acostumbrado de RH: Dictaminar cuáles eran las mejores prácticas del ramo e imponerlas en la compañía. "Antes de salir corriendo por el recinto", se dijo a sí misma, "primero debes enterarte de lo que sucede en él".

Por lo que inició un recorrido de aprendizaje que la llevó a celebrar reuniones municipales de Redmond a Londres, pasando por Bangalore. En cierta medida, Brummel esperaba que la recibieran a tomatazos. No obstante, los empleados se sintieron animados por el hecho de que al fin el Mago salía de detrás de la cortina.

Brummel inició un blog interno para que el personal le hablara directamente y creó un portal en la red interna donde las personas pueden sugerir soluciones para las deficiencias de RH. Ella se reúne con grupos de enfoque y tiene saturada su red con agentes de inteligencia superficiales: las personas, desde gerentes a codificadores, que conoce desde que ingresó a la compañía en 1989.

Una y otra vez, Brummel escuchaba la misma letanía: RH era una caja negra; tenía que abrirse y hacer caso a las aportaciones de los empleados; éstos odiaban la curva forzada de las revisiones del desempeño. Querían claridad en las compensaciones, más orientación sobre la forma de ser promovidos y mejores gerentes.

Estaban hartos de las comodidades baratas. ¿Cómo era posible que una compañía asentada cerca de Seattle, hogar de los mejores baristas , sirviese un fango de grado industrial en cafeteras dignas de algún comedor militar? "El café era de lo peor", dice el vicepresidente corporativo Chris Capossela.

En mayo de 2006, Brummel empezó a vivir con un departamento de RH reimaginado al que bautizó mi Microsoft 1.0. Ella señaló su intención de realizar mejoras periódicas, como lo hacía con el software, que ella esperaba mantener al ritmo de un lugar de trabajo cambiante. "Es lo mismo que hacemos cuando hablamos con los clientes", dice ella. "No dejamos que un producto viva 10 años. Pedimos retroalimentación y lo mejoramos."

Nada provocó más murmuraciones entre el personal que el análisis completo al que Brummel sometió la revisión del desempeño. Los empleados odiaban el sistema de categorización de Microsoft por todas las razones acostumbradas: enfrentaba entre ellos a los compañeros de trabajo en momentos en que la compañía más necesitaba que colaboraran entre sí; era injusto; hacía menos probables las evaluaciones honestas.

En este punto, Brummel se enfrentó a un dilema político. Ballmer era el padrino de la curva forzada y un convencido de que la diferenciación —dar a pocas personas la calificación más

alta, a la mayoría un pase, y a los perezosos calificaciones reprobatorias— era la clave de la cultura “echarse al monte” de Microsoft. Y cuando Brummel se propuso desechar la curva, fue el turno de Ballmer de decir: “Me opongo”. Aquello provocó más griterío entre ellos mientras entraban y salían de sus respectivas oficinas adyacentes.

Microsoft siempre había tenido dos categorías: una que medía el desempeño anual y otra que señalaba el potencial a largo plazo. Una curva forzada se aplicaba a las dos categorías. Para convencer a Ballmer, Brummel creó un sistema nuevo que conservaba los aspectos positivos —calificaciones y la posibilidad de que las estrellas ganaran más— al tiempo que eliminaba los negativos. La primera categoría —el desempeño anual de los empleados— ya no estaría sujeta a la curva. Los aumentos de sueldo y los bonos dependerían de esa calificación. Los jefes estarían en libertad de otorgar la calificación que quisieran, lo cual eliminaba en gran medida la excusa que tantos hemos escuchado: “Yo quería calificarte con un 4, pero la curva me lo impide, por lo que sólo puedo darte un 3.”

La segunda categoría, la del potencial a largo plazo, determinaría los premios en acciones de la compañía. Un gerente sobresaliente que fuese asignado a una división en problemas podría recibir una calificación baja en la primera categoría, pero recibiría acciones por su potencial para revertir la situación de su división. “Aún tenemos un sistema absurdo que premia al individuo sin importar su equipo”, dice MiniMicrosoft, “pero ahora no es una lucha a muerte cuando uno se esfuerza por defender a su personal”.

Visitas a domicilio

Brummel obtuvo una fácil victoria de RP al reponer las toallas. Pero ella sabía que necesitaba ofrecer algo más. Una de sus iniciativas personales fue Mobil Medicine, que consiste en que la compañía envíe un médico al domicilio de algún empleado en caso de una emergencia. La noche anterior al día en que la Directora de Bienes Raíces e Instalaciones, Susan Wagner, tenía previsto realizar un viaje de negocios, su hijo pequeño enfermó. En menos de dos horas, un doctor llegó a su casa y le diagnosticó gripe. “Jamás habría podido irme de viaje”, dice Wagner, “de haber tenido que pasar toda la noche esperando en la sala de emergencias”. Brummel calcula que Mobil Medicine puede ahorrarle un millón de dólares anuales a la compañía.

A veces da la impresión de que Brummel tomara sus ideas de cierto rival de Microsoft. Google ofrece descuentos en autos híbridos. Lo mismo hace Microsoft. Los comedores de Google emplean alimentos cultivados localmente. Ahora los empleados de Microsoft pueden encargar su comida a algunos de sus restaurantes favoritos, ya sea para entrega en el comedor, donde algunos de esos establecimientos cuentan con un quiosco, o en sus escritorios. Google cuenta con servicio gratuito de autobuses. Muy pronto Microsoft también lo tendrá (con Wi-Fi gratis). Brummel también resolvió lo del café. En la actualidad, 458 máquinas expendedoras de café Starbucks cubren el recinto de Redmond. Algunos empleados llaman “Brummel Brew” al café y circulan video recetas de sus brebajes favoritos.

En mayo, Brummel implementó mi Microsoft 2.0. Basado en la retroalimentación de los empleados, ella hizo una serie de cambios, incluida la eliminación de la entrega de abarrotes hasta los escritorios, dado que casi nadie la usaba, e introduciendo nuevas formas de responsabilizar a los gerentes de su buena dirección. Ella espera adaptar RH a los estilos personales de trabajar y de vida, recurriendo a un sistema de prestaciones y salarios a la medida para diferenciar las necesidades de los empleados de la generación Y de las de sus colegas mayores “baby boomers”. Ella está analizando la posibilidad de abrir oficinas satélites para que los empleados no pierdan tiempo yendo y viniendo de sus casas sino que lo dediquen a trabajar. También es una promotora del trabajo a distancia. “Yo estoy en casa todos los días a las 6:30 para cenar”, dice Brummel. “La oficina es para las reuniones.”

Brummel también quiere mejorar la labor de selección de sangre nueva, por lo que convirtió el monótono, gris y deslucido centro de selección en algo parecido al vestíbulo de un hotel de lujo con todo y un salón Xbox y numerosos refrigerios.

¿Cómo le está yendo hasta ahora? Las renuncias bajaron de 10% en 2005 a 8.3%. El nuevo sistema de calificación del desempeño aún no genera inflación en las calificaciones. Y los empleados, quienes otorgan a Brummel calificaciones de estrella de rock, describen un ánimo más optimista. De nuevo, su blog Inside MS, concebido como un mercado de ideas, rápidamente se convirtió en un medio para despotricar. Algunos empleados dicen que Microsoft debe realizar una mejor labor de reclutamiento interno. Y, por supuesto, nada puede hacer Brummel acerca del precio de las acciones.

De cualquier modo, en dos años Lisa Brummel ha hecho grandes cosas. En lo que pudiera ser la respuesta más satisfactoria a sus esfuerzos personales, hace poco empezó a aparecer un memorando en los tableros de mensajes. Es un manifiesto que señala todos los aspectos en que Microsoft es superior a Google. ¿Su autor? Un ingeniero de Microsoft que se fue al gigante de la búsqueda y regresó. El título: “Sólo dile no a Google.”

Preguntas para análisis

1. ¿De qué manera Lisa Brummel ha cambiado la administración de los recursos humanos de Microsoft?
2. ¿Cómo cambió el sistema de evaluación del desempeño de Microsoft?
3. ¿Cómo supo qué debía hacer para cambiar las prácticas de recursos humanos de Microsoft?
4. ¿Cómo modificó las prestaciones de Microsoft y por qué las prestaciones son importantes para los empleados?

Fuente: Michelle Conlin y Jay Greene, “How to Make a Microserf Smile”. Reimpreso, con autorización especial, del número del 10 de septiembre de 2007 de *BusinessWeek*.

BusinessWeek

En las noticias [OA1, 2]

Adivine quién está contratando en Estados Unidos

La odisea de Bennett Kalcevic nos ofrece una amplia evidencia de cómo pueden cambiar los vientos de la globalización sin previo aviso. A mediados de la década de 1980, sus padres perdieron sus empleos cuando el sector siderúrgico de Pittsburgh se vio golpeado por las importaciones de acero barato. Ahora, con una licenciatura en administración de negocios, Kalcevic acaba de conseguir un puesto atractivo en Infosys Technologies Ltd., una de esas empresas indias de costos bajos a las que muchos culpan de quitarles su trabajo a los programadores estadounidenses. Después de un periodo de capacitación de seis meses en India, Kalcevic regresará a Estados Unidos para desarrollar software para un cliente de Infosys. "La subcontratación ha enfurecido a algunas personas", dice Kalcevic. "Podría ser más fácil para los clientes tratar con estadounidenses localmente."

Piense en esto como un caso de subcontratación en el extranjero, pero al revés. En el pasado, las compañías indias casi siempre transferían a indios para que trabajaran con visas temporales en Estados Unidos. Ahora, Infosys y otras compañías indias están contratando en forma agresiva en Estados Unidos.

Wipro Ltd., por ejemplo, está estudiando lugares de Estados Unidos donde pudiera abrir dos grandes centros de desarrollo de software que habrán de contratar a cientos de programadores cada uno. Algunas de las pocas ciudades de su lista son Austin, Texas, y Atlanta, Georgia, debido a sus grandes reservas de talento y a sus costos razonables de mano de obra. "El trabajo que llevamos a cabo requiere cada vez más de conocimientos de los negocios de los clientes y necesitamos que personal local haga eso", dice Azim H. Premji, presidente de Wipro. Hoy en día, sólo 2.5% de la fuerza laboral de Wipro no es india, pero la compañía desea incrementar esa cifra a más de 10% en unos cuantos años.

Los subcontratistas indios dicen que sus planes de expansión en Estados Unidos se anticipan a los últimos temores sobre inmigración y empleo. Pero reconocen que la tendencia podría aliviar las tensiones en tanto el Senado analiza reglamentos que podrían obligar a las compañías a solicitar visas H-1B —permisos temporales de trabajo para extranjeros— en un intento por obligarlas a contratar primero a estadounidenses. "Si podemos contratar cerca de nuestros clientes, no necesitamos traer a alguien de India con un H-1B", dice S. Padmanabhan, jefe de recursos humanos de Tata Consultancy Services Ltd. (TCS), la empresa de subcontratación más grande de India. Casi 1 000 de los 10 000 trabajadores asentados en Estados Unidos son estadounidenses (de un total de 90 000 empleados en todo el mundo). Y tiene previsto contratar otros 2 000 estadounidenses más antes de tres años.

Lo sorprendente es que a menudo cuesta más enviar a indios a trabajar en forma temporal que contratar a estadounidenses. Los salarios base son parecidos porque, por ley, las compañías indias deben pagar sueldos iguales a los del mercado a aquellas personas que traigan con visas de trabajo. Pero además, las compañías deben brindar alojamiento a los indios, y las prestaciones de retiro cuestan más debido a los requisitos de las aportaciones a la seguridad social de India. Además, debido a que el valor de la rupia ha aumentado más de 10% respecto del dólar este año, contratar a estadounidenses se ha vuelto más barato. Asimismo, la feroz competencia por conseguir talento técnico en India está aumentando los salarios entre 12 y 15% anual, si bien siguen siendo sólo la tercera parte de los de Estados Unidos.

Seducción en las universidades

Los indios están reclutando una combinación de universitarios recién graduados y de veteranos experimentados que hayan trabajado en compañías estadounidenses. Se muestran especialmente activos en las ferias de empleo de las universidades y, a diferencia de lo que ocurría hace unos cuantos años, ahora los estudiantes saben quiénes son esas compañías y las respetan. De hecho, el vínculo indio se ha vuelto una atracción. "Yo pensé que sería una oportunidad fantástica, sobre todo porque te mandan al extranjero a capacitarte", dijo Brian Oswald, graduado de 23 años de la Rutgers University, con un título en ingeniería industrial de 2006 y que ingresó a TCS en febrero.

La contratación en Estados Unidos por parte de las compañías indias parece un reflejo de la estrategia que los fabricantes japoneses de autos idearon cuando el auge de las importaciones de sus autos provocó un alboroto político en Washington, en diciembre de 2000. "Los indios le están haciendo a los procesos mundiales de TI lo que los japoneses le hicieron a la producción", dijo el analista John McCarthy de Forrester Research Inc. Y ahora, al igual que los fabricantes japoneses de autos antes que ellos, también los indios se están convirtiendo en grandes empleadores en Estados Unidos.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué compañías de India, como Infosys, están reclutando y contratando a más trabajadores en Estados Unidos?
2. ¿Cuáles son las ventajas potenciales de hacer eso?
3. ¿Resultan atractivas esas compañías para los trabajadores de Estados Unidos? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿En qué forma el reclutamiento y la contratación de más trabajadores en Estados Unidos por parte de las compañías indias podría perjudicar a las compañías estadounidenses?

Fuente: Steve Hamm, "Guess Who's Hiring in America". Reimpreso de la edición de *BusinessWeek* del 25 de junio de 2007, con autorización especial.

CAPÍTULO 13

Motivación y desempeño







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar qué es la motivación y por qué los gerentes deben preocuparse por ella.

OA2 Describir desde las perspectivas de la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad qué deben hacer los gerentes para tener una fuerza laboral fuertemente motivada.

OA3 Explicar la forma en que las metas y las necesidades motivan al personal y qué clases de metas presentan las mayores probabilidades de generar un desempeño superior.

OA4 Identificar las lecciones de motivación que los gerentes pueden aprender de la teoría del condicionamiento operante y la teoría del aprendizaje social.

OA5 Explicar por qué y cómo los gerentes pueden aprovechar el sueldo como una importante herramienta de motivación.

El reto del administrador

La motivación de los empleados en Enterprise Rent-A-Car

www.enterprise.com

¿Cómo pueden los gerentes motivar a los empleados de todos los niveles para que brinden un excelente servicio al cliente? Enterprise Rent-A-Car fue fundada por Jack Taylor en 1957 en la ciudad de St. Louis, Missouri, como un muy pequeño negocio de alquiler de autos.[1] Hoy, Enterprise es la compañía de renta de autos más grande de Estados Unidos, con más de 9 000 millones de dólares en ingresos y más de 64 000 empleados. Enterprise posee más de 6 900 oficinas de ventas en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Irlanda y Alemania.[2] Enterprise es uno de los mayores empleadores de recién graduados universitarios de Estados Unidos y cada año suele contratar a más de 7 000 empleados de primer nivel.[3] Aun cuando los salarios de inicio suelen ser más bien bajos y el trabajo puede ser extenuante (por ejemplo, hace unos años cuatro subgerentes demandaron a la compañía reivindicando que les debía pagar las horas extras), Enterprise fue calificada por la revista *BusinessWeek* como una de las 50 mejores compañías para que los recién graduados universitarios inicien sus carreras profesionales.[4]

Compañía de propiedad privada, Enterprise es en gran medida un negocio familiar. En lo que lleva de vida, Enterprise sólo ha tenido dos directores generales, su fundador Jack Taylor, quien ya se jubiló pero que sigue muy activo en la compañía, y su hijo Andrew Taylor, quien asumió el puesto de presidente en 1980 y de director general en 1994. La hija de Jack Taylor, Jo Ann Taylor Kindle (hermana de Andrew), dirige una gran parte de Enterprise y las actividades filantrópicas de la familia. Tanto Chrissy Taylor, hija de Andrew, como Carolyn Kindle Payne, hija de Jo Ann, son gerentes de Enterprise quienes empezaron como aprendices de nivel gerencial (Andrew empezó lavando y trasladando autos cuando apenas tenía 16 años, antes de obtener su licenciatura en administración de empresas).[5] No obstante, la política de Enterprise de promover internamente garantiza que todos aquellos empleados con un buen desempeño tienen la oportunidad de ascender dentro de la compañía.[6]



Enterprise Rent-A-Car es uno de los más importantes empleadores de graduados universitarios de Estados Unidos.

Una de las claves del éxito de Enterprise es la forma en que motiva a sus empleados para que ofrezcan un servicio excelente a los clientes.[7] Prácticamente todos los recién contratados de primer nivel participan en el Programa de Capacitación Gerencial de Enterprise.[8] Como parte de ese programa, los recién contratados aprenden todos los aspectos del negocio y la forma de brindar un servicio excelente a los clientes. Los aprendices gerenciales empiezan asistiendo a una sesión de capacitación de cuatro días de duración enfocada principalmente en la cultura de Enterprise. Después son asignados de 8 a 12 meses a una sucursal donde aprenden todos los aspectos del negocio, desde tratar con talleres de reparación y pintura de carrocerías hasta ayudar a los clientes a lavar los autos. Como parte de esa capacitación, aprenden cuán importante es para Enterprise una atención de alta calidad a los clientes y cómo pueden, en lo personal, brindar un servicio sensacional y aumentar sus niveles de confianza.[9]

Todos aquellos que tienen buenos resultados durante el programa son promovidos después de poco más de un año al puesto de subgerente. Los subgerentes con un buen desempeño son promovidos a puestos de subgerentes de sucursal con la responsabilidad de asesorar y supervisar a los empleados. Los subgerentes de sucursal con buenos resultados pueden ser promovidos a gerentes de sucursal, quienes son responsables de supervisar a los empleados de su sucursal y el servicio que se brinda a los clientes, la flotilla de los autos en renta y los resultados financieros. Los gerentes de sucursal con unos cinco años de experiencia en el puesto a menudo son promovidos a puestos gerenciales en las oficinas sede o asumen puestos de gerentes de área con la responsabilidad de supervisar las operaciones de todas las sucursales de una determinada área geográfica.[10] Debido a la capacitación que imparte a todos los recién contratados en todos los aspectos del negocio, incluso la forma de ofrecer un servicio excelente al cliente, a que les brinda una valiosa experiencia al aumentarles los niveles de responsabilidad y delegándoles funciones y a que ofrece a todos los recién contratados que tienen un buen desempeño la oportunidad de ascender dentro de la compañía, Enterprise cuenta con una fuerza laboral altamente motivada. Como lo señaló Patrick Farrell, vicepresidente de comunicaciones corporativas: “Lo que es exclusivo de nuestra compañía es que todo el mundo asciende por medio del mismo sistema, desde los directores generales para abajo... 100% de nuestro personal de operaciones empezó como estudiante gerencial.”[11]

Además de fomentar un alto desempeño y un excelente servicio a los clientes por medio de su capacitación y sus oportunidades de ascenso, Enterprise también recurre a incentivos económicos para motivar a su personal. En esencia, cada sucursal se considera un centro de utilidades y los gerentes encargados de ella y de todos los aspectos de su funcionamiento poseen la autonomía y la responsabilidad de su nivel de rentabilidad, casi como si la sucursal fuese su negocio o su franquicia propia.[12] Todos los empleados de una sucursal, del nivel de subgerente en adelante, ganan una compensación de incentivo conforme a la cual su ingreso mensual depende de la rentabilidad de su sucursal. Los gerentes de los niveles más altos, como los gerentes de área, ganan sueldos vinculados con la rentabilidad de la región a su cargo. De ese modo, los gerentes de todos los niveles saben que su ingreso está vinculado con aquellas partes de Enterprise de las que son responsables. Y tienen la autonomía para tomar decisiones que van de la compra y venta de los autos hasta la apertura de nuevas sucursales.[13]

Para Enterprise, brindar un servicio de alta calidad a los clientes es un aspecto esencial.[14] Uno de los distintivos de ese servicio es la tradicional práctica de Enterprise de ir a recoger a su casa o lugar de trabajo a los clientes que necesitan alquilar un automóvil y después llevarlos a su lugar de destino cuando regresan a devolver los autos alquilados. Para dar un seguimiento continuo al desempeño de las sucursales en la prestación de un servicio de alta calidad a los clientes, Enterprise estableció el índice de Calidad del Servicio

Enterprise (ESQi, por sus siglas en inglés).[15] El ESQi se basa en llamadas telefónicas a uno de cada 15 clientes para dar seguimiento a su experiencia al rentar un auto en Enterprise. A los clientes se les pregunta básicamente cuán satisfechos quedaron con la experiencia y si volverían a alquilar un auto de Enterprise. Con base en las calificaciones de satisfacción del ESQi, los gerentes de cada sucursal o unidad de la compañía pueden determinar su nivel de desempeño en comparación con el promedio general de la compañía y tomar las medidas pertinentes para mejorar la calidad del servicio que brindan.[16]

Otra forma en que Enterprise motiva a sus empleados es por medio de sus actividades filantrópicas y sus iniciativas para proteger el medio ambiente natural.[17] Por ejemplo, la Enterprise Rent-A-Car Foundation se comprometió a aportar 50 millones de dólares para plantar 50 millones de árboles a lo largo de un periodo de 50 años en bosques públicos. Esa fundación también se dedica a apoyar y restituir a las comunidades en las que opera Enterprise, ya sea donando 3 000 dólares a un centro de superación para adolescentes con problemas en Syracuse, Nueva York, o donando 30 millones de dólares para financiar una investigación botánica en alguna parte del mundo patrocinada por el Missouri Botanical Garden.[18] De todas las compañías que rentan autos, Enterprise es la que cuenta con la mayor flotilla de autos eficientes, con cerca de 5 000 autos híbridos eléctricos y otros 73 000 autos habilitados para usar combustible compuesto por 15% de gasolina y 85% de etanol (E85).[19] Como lo señaló Andrew Taylor: "Quizás no podamos salvar al mundo... pero consideramos que sí podemos tener cierto efecto sobre el espacio donde operamos a diario como negocio. Y creemos que eso es lo que nuestros clientes y nuestros empleados desean que hagamos."[20] A fin de cuentas, las múltiples formas en que Enterprise motiva a sus empleados y satisface a sus clientes han contribuido a su historial ininterrumpido de éxito.[21]

Presentación

Así cuente con la mejor estrategia y una arquitectura organizacional apropiada, una organización sólo será eficaz si sus miembros están motivados para tener un desempeño de alto nivel. Eso es precisamente lo que hacen Jack y Andrew Taylor. Una razón por la cual dirigir es una actividad gerencial tan importante es que entraña cuidar que cada miembro de la organización esté debidamente motivado para tener un rendimiento superior y ayudar a que la organización alcance sus metas. Cuando los gerentes son competentes, el resultado del proceso de dirección es una fuerza laboral altamente motivada. Un reto clave para los directivos de organizaciones grandes y pequeñas es el de alentar a los empleados a que tengan un desempeño de alto nivel.

En este capítulo describimos qué es la motivación, qué la origina, y por qué los gerentes deben promoverla lo más posible para que sus organizaciones sean eficaces y alcancen sus metas. Analizamos importantes teorías de la motivación: teoría de las expectativas, teoría de las necesidades, teoría de la equidad, teoría de la fijación de metas y teorías del aprendizaje. Cada una de ellas aporta a los gerentes enseñanzas importantes sobre la forma de motivar a los miembros de sus organizaciones. Las teorías son complementarias porque cada una de ellas se enfoca en un aspecto algo diferente de la motivación. El estudio conjunto de todas las teorías ayuda a los gerentes a adquirir un conocimiento amplio de los muchos temas y problemas que presenta el fomento de altos niveles de motivación en toda la organización. Al finalizar el capítulo, usted sabrá qué se necesita para tener una fuerza de trabajo altamente motivada.

motivación Fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia.

Naturaleza de la motivación

La **motivación** puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos.[22] La *dirección de la conducta de una persona* se refiere a una de las muchas

posibles conductas que una persona podría adoptar. Por ejemplo, los empleados de Enterprise Rent-A-Car saben que deben hacer todo aquello que se requiera para proporcionar un servicio de alta calidad a los clientes, como traer o llevar a los clientes a recoger o entregar los autos rentados. *Esfuerzo* se refiere al empeño que las personas ponen en trabajar. Los empleados de Enterprise Rent-A-Car ejercen altos niveles de esfuerzo para ofrecer un servicio superior a los clientes. La *persistencia* se refiere a la tenacidad que, al enfrentar dificultades u obstáculos en sus labores, las personas ponen en intentar seguir adelante, en vez de darse por vencidas. Los gerentes de sucursal de Enterprise Rent-A-Car buscan con persistencia mejorar la rentabilidad de sus sucursales y, al mismo tiempo, mantener altos niveles de servicio al cliente.

OA1 Explicar qué es la motivación y por qué los gerentes deben preocuparse por ella.

La motivación es esencial para los gerentes ya que aclara *por qué* las personas se comportan como lo hacen en las organizaciones;[23] por qué los empleados de Enterprise Rent-A-Car brindan un servicio excelente a los clientes. La motivación también explica por qué un mesero es amable o grosero y por qué una maestra de jardín de niños realmente trata de lograr que a los niños les guste aprender o sólo sigue los ordenamientos aprendidos. La motivación explica por qué algunos gerentes siempre ponen en primer lugar los intereses de sus organizaciones, mientras que a otros les preocupa más maximizar sus sueldos, y por qué —por lo general— algunos trabajadores se esfuerzan el doble que otros.

comportamiento con motivación intrínseca Comportamiento que alguien exhibe por el valor que tiene en sí.

La motivación puede provenir de fuentes *intrínsecas* o *extrínsecas*. El **comportamiento con motivación intrínseca** es un comportamiento que alguien exhibe por el valor que tiene en sí; en este caso la motivación tiene como fuente la exhibición del comportamiento mismo, y la motivación proviene de realizar el trabajo en sí. Muchos gerentes están intrínsecamente motivados: obtienen un sentido de realización y logro de la ayuda que brindan a la organización para que alcance sus metas y tenga una ventaja competitiva. Los puestos interesantes y estimulantes o que con una alta presencia de las cinco características descritas por el modelo de características del puesto (véase el capítulo 9) tienen más probabilidades de generar una motivación intrínseca que los puestos aburridos o que no requieren de la aplicación de las destrezas y habilidades personales de sus titulares. Una maestra de primaria que realmente disfruta enseñando a los niños, un programador de cómputo al que le fascina resolver problemas de programación y un fotógrafo comercial que se entusiasma tomando fotografías creativas son personas motivadas intrínsecamente. Para ellas, la motivación proviene del simple hecho de desempeñar su trabajo, se trate de enseñar a niños, de resolver errores en los programas de cómputo o de tomar fotografías.

comportamiento con motivación extrínseca Comportamiento que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo.

El **comportamiento con motivación extrínseca** es aquel que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; las consecuencias del comportamiento son la fuente de la motivación, no el comportamiento en sí. Un vendedor de autos motivado por las comisiones de todos los autos que venda, un abogado motivado por un sueldo alto y el prestigio que conlleva su puesto, y un obrero motivado por la oportunidad de obtener un ingreso seguro tienen todos ellos una motivación extrínseca. En estos casos la motivación proviene de las consecuencias que van a recibir como resultado de sus comportamientos laborales.

Las personas pueden sentirse motivadas en forma intrínseca, extrínseca o incluso intrínseca y extrínsecamente.[24] Un alto directivo que percibe un sentido de realización y logro al dirigir una gran corporación, y se esfuerza por cumplir los objetivos anuales para recibir un bono sustancial, tiene una motivación tanto intrínseca como extrínseca. De manera similar, una enfermera a la que le gusta ayudar y cuidar a los pacientes y está motivada por tener un trabajo seguro y con buenas prestaciones, está motivada tanto intrínseca como extrínsecamente. En Enterprise Rent-A-Car, los empleados tienen una motivación tanto intrínseca, debido a las oportunidades de ser promovidos y de que sus ingresos estén vinculados al desempeño de sus sucursales o unidades, como extrínseca, debido al sentido de satisfacción que les provoca el servir a los clientes y el aprender cosas nuevas. El hecho de que los trabajadores estén motivados intrínseca o extrínsecamente, o de ambas formas, depende de una amplia variedad de factores: 1) las características personales de los trabajadores (como sus personalidades, habilidades, valores, actitudes y necesidades); 2) la naturaleza de sus puestos (como el hecho de que hayan sido enriquecidos, o dónde se encuentran respecto de las cinco características centrales del modelo de características del puesto), y 3) la naturaleza de la organización (como su estructura, su cultura, sus sistemas de control, su sistema de administración de recursos humanos y las formas en que distribuye las recompensas entre sus empleados, como el sueldo).

comportamiento con motivación social Comportamiento que se exhibe para beneficio o ayuda de terceros.

Además de sentirse motivadas intrínseca o extrínsecamente, a algunas personas su trabajo las motiva socialmente.[25] El **comportamiento con motivación social** es un comportamiento que se exhibe para beneficio o ayuda de terceros.[26] El comportamiento puede tener una motivación social además de intrínseca y/o extrínseca. Una maestra de primaria que no sólo disfruta el proceso de enseñar a los niños (por tener una alta motivación intrínseca) sino que también tiene un fuerte deseo de brindar a los niños la mejor experiencia posible de aprendizaje, ayuda a aquellos que tienen problemas de aprendizaje a superar sus discapacidades y se mantiene al corriente en los últimos adelantos sobre métodos de desarrollo y de enseñanza a los niños en un esfuerzo por mejorar continuamente la eficacia de su enseñanza, tiene una fuerte motivación social además de su alta motivación intrínseca. Un cirujano especializado en transplantes de órganos que disfruta el reto de realizar operaciones complicadas, que tiene un fuerte deseo de ayudar a sus pacientes a recobrar su salud y alargar sus vidas mediante exitosos trasplantes de órganos y que también está motivado por los altos ingresos que obtiene, posee una alta motivación intrínseca, social y extrínseca. Recientes investigaciones preliminares dan a entender que cuando los trabajadores tienen una alta motivación social, el hecho de que también tengan una alta motivación intrínseca puede ser algo especialmente benéfico para su desempeño laboral.[27]

Para algunas personas, la motivación intrínseca y social proviene de proteger el medio ambiente natural y de alentar a otros a hacer lo mismo, como se señala en la siguiente sección "Ética en acción".



Ética en acción

McDonough protege el planeta

La motivación intrínseca y social de William McDonough le viene de salvar el medio ambiente natural de la contaminación y los desechos, y de alentar a las grandes corporaciones y a sus dirigentes a que hagan lo mismo.[28] McDonough, diseñador ambiental, es el fundador y director de William McDonough & Partners, un despacho de arquitectura y diseño comunitario, y cofundador de MBDC, un despacho de diseño de procesos y productos. MBDC, cofundado con el doctor Michael Braungart, se enfoca en concebir formas para que las organizaciones produzcan bienes y servicios sin generar desechos ni contaminar el medio ambiente natural.[29] McDonough y Braungart ayudaron al fabricante de muebles Herman Miller a diseñar una fábrica que, mediante el uso de energía solar para calefacción y refrigeración, logra ahorros de hasta 30% en el consumo de energía. También ayudaron a crear un material nuevo para las suelas de los zapatos para atletismo de Nike, el cual se biodegrada sin la acostumbrada liberación de químicos tóxicos.[30]



La filosofía "de la cuna a la cuna" de William McDonough revoluciona el concepto de reciclar, elimina los desperdicios y fomenta la sustentabilidad.

McDonough se muestra tan intrínseca y socialmente motivado a proteger nuestro medio ambiente que para él incluso el reciclado es insuficiente. Los productos hechos con materiales reciclados contienen algunas de las sustancias tóxicas de los productos originales. Las botellas plásticas, por ejemplo, a menudo se reciclan, pero los metales pesados y los carcinógenos de sus componentes logran colarse a los productos nuevos que se hacen con ellos, por lo que esos productos nuevos acaban en los vertederos de basura y contaminan el medio ambiente.[31]

McDonough y Braungart instan a los gerentes y las organizaciones a que adopten el diseño "de la cuna a la cuna", el cual presentaron en su libro *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (publicado por Northpoint Press y traducido al chino, coreano, alemán, español e italiano).[32] El diseño de la cuna a la cuna implica fabricar productos que utilicen materias primas biodegradables de modo que cuando un producto ya no sirva, los materiales con los que está hecho puedan volver a usarse una y otra vez en otros productos o, en caso de desecharse, se descompongan orgánicamente. Por ejemplo, hace poco McDonough diseñó una alfombra nueva, llamada "Walk in the Garden" (Paseo por el jardín), para la unidad Shaw Industries de Berkshire Hathaway, la cual está hecha con bolitas de nailon y polímeros que pueden volver a usarse una y otra vez cuando la alfombra original se haya desgastado.[33] Esto contrasta con los materiales de las alfombras reciclables que se emplean para hacer otros productos que acaban en los tiraderos de basura donde se desechan. Además, el costo de producción de una

alfombra Walk in the Garden es 10% menor que el de algunas de las demás líneas de alfombras de Shaw Industries.[34]

Actualmente, McDonough colabora con la Asociación China de la Industria de la Vivienda ayudándola a diseñar complejos habitacionales en siete ciudades de China que empleen materiales que no contengan productos químicos dañinos y en formas que generen costos mínimos en energía para calefacción y refrigeración.[35] Es evidente que la motivación intrínseca y social de McDonough por proteger y preservar el medio ambiente natural ya está induciendo a otros gerentes y organizaciones a atender de manera proactiva esta preocupación ética de una manera socialmente responsable.

resultado Es cualquier cosa que una persona obtiene de un trabajo o de una organización.

aporte Cualquier cosa que una persona contribuye a su trabajo u organización.

Cualquiera que sea la forma en que las personas estén intrínseca, extrínseca o socialmente motivadas, se unen y se motivan para trabajar en las organizaciones a fin de obtener ciertos resultados. Un **resultado** es cualquier cosa que una persona obtiene de un trabajo o de una organización. Algunos resultados, como la autonomía, la responsabilidad, un sentido de logro y el placer de realizar un trabajo interesante o estimulante, dan lugar a un comportamiento motivado intrínsecamente. Resultados como mejorar la vida o el bienestar de terceros y hacer el bien ayudando a otros generan un comportamiento motivado socialmente. Otros resultados, como el sueldo, la seguridad en el empleo, las prestaciones y los días de vacaciones, dan lugar a un comportamiento motivado extrínsecamente.

Las organizaciones contratan a personas para obtener aportes importantes. Un **aporte** es cualquier cosa que una persona contribuye a su trabajo u organización, como tiempo, esfuerzo, educación, experiencia, aptitudes, conocimientos y comportamientos laborales reales. Aportes como ésos son necesarios para que una organización alcance sus metas. Los gerentes se esfuerzan por motivar a los miembros de su organización para que contribuyan con aportes —como su comportamiento, esfuerzo y persistencia— que ayuden a lograr los objetivos organizacionales. ¿Cómo lo hacen? Se aseguran de que los miembros de la organización obtengan los resultados que desean cuando hacen contribuciones valiosas a la organización. Los gerentes se aprovechan de los resultados para motivar a las personas a que contribuyan con sus aportes a la organización. Los resultados que se otorgan a los empleados cuando hacen aportes a la organización y tienen un buen desempeño alinean sus intereses con las metas de la organización en su conjunto, porque cuando los empleados hacen lo que es bueno para la organización ellos mismos se benefician personalmente.

Ese alineamiento entre los intereses de los empleados y las metas organizacionales como un todo, se puede traducir en la ecuación de la motivación de la figura 13.1. Los gerentes tratan de

Figura 13.1
Ecuación de la motivación

APORTES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	DESEMPEÑO	RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
Tiempo Esfuerzo Educación Experiencia Habilidades Conocimiento Conductas de trabajo	Contribuye a la eficiencia y eficacia organizacional, así como al logro de las metas de la organización	Pago Seguridad en el empleo Prestaciones Vacaciones Satisfacción en el trabajo Autonomía Responsibilidad Sentimiento de logro Placer de tener un trabajo interesante Mejorando las vidas o el bienestar de otros

asegurarse de que las personas se sientan motivadas a realizar aportes importantes a la organización, que a esos aportes se les dé un buen uso o se encaucen hacia un alto desempeño y que ese alto rendimiento se traduzca en que los trabajadores obtengan los resultados que desean.

teoría de las expectativas Teoría que afirma que la motivación será alta si los trabajadores están convencidos de que altos niveles de esfuerzo generan un alto desempeño y éste, a su vez, les lleva a obtener los resultados que desean.

Cada una de las teorías de la motivación analizadas en este capítulo se enfoca en uno o más de los aspectos de esta ecuación. Cada teoría se enfoca en un conjunto diferente de asuntos que los gerentes deben atender para contar con una fuerza de trabajo altamente motivada. Juntas, esas teorías proporcionan un conjunto completo de directrices que los gerentes deben acatar para promover altos niveles de motivación entre los empleados. Los gerentes eficaces, como Jack y Andrew Taylor de "El reto del administrador", suelen acatar muchas de esas directrices, mientras que los gerentes ineficaces a menudo no las siguen y suelen tener problemas para motivar a los miembros de sus organizaciones.

Teoría de las expectativas

La **teoría de las expectativas**, formulada por Victor H. Vroom en la década de 1960, postula que la motivación es alta cuando los trabajadores están convencidos de que altos niveles de esfuerzo dan lugar a un alto desempeño, y que un alto desempeño lleva al logro de los resultados deseados. La teoría de las expectativas es una de las más populares de la motivación laboral porque se enfoca en las tres partes de la ecuación de la motivación: aportes, desempeño y resultados. La teoría de las expectativas identifica tres grandes factores que determinan la motivación de una persona: *expectativa*, *trascendencia* y *valencia* (véase la figura 13.2).[36]

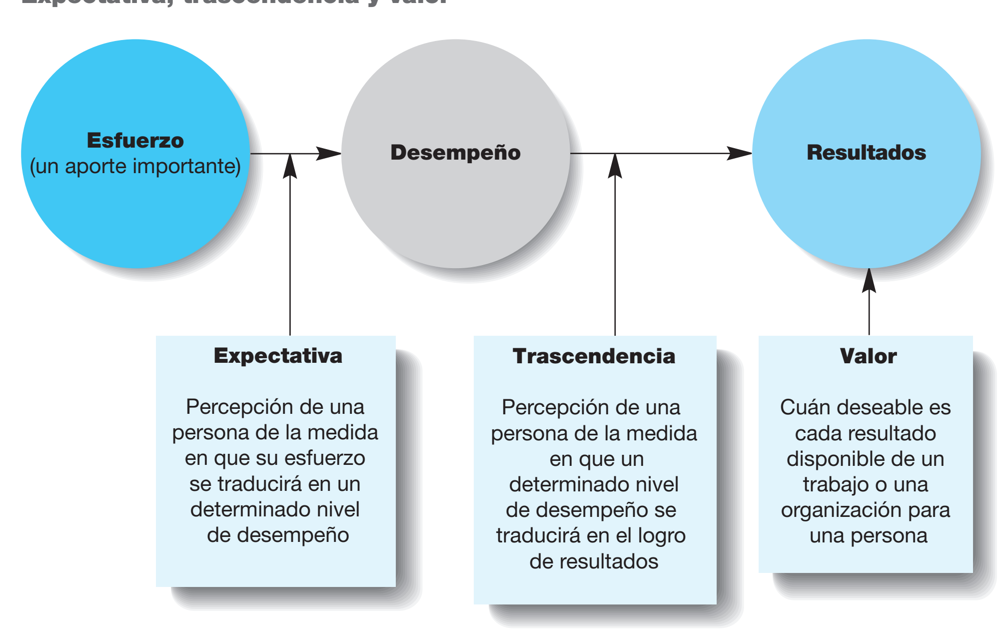
OA2 Describir desde las perspectivas de la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad qué deben hacer los gerentes para tener una fuerza laboral fuertemente motivada.

Expectativa

La **expectativa** es la percepción de una persona de la medida en que un esfuerzo (un aporte) se traduce en un determinado nivel de desempeño. El nivel de expectativa de una persona determina si cree que un alto nivel de esfuerzo va a resultarle en un alto nivel de desempeño. Las personas sólo se motivan a realizar un gran esfuerzo en su trabajo cuando consideran que ese esfuerzo se traducirá en un alto desempeño, es decir, si tienen una alta expectativa. Piense en cuán motivado se sentiría usted en estudiar para un examen si de antemano creyera que, por más empeño que pusiera en estudiar, de todos modos lo reprobaría. Piense en lo motivado que podría estar un gerente de marketing si creyera que por mucho que se esforzara

expectativa En la teoría de las expectativas, es una percepción de la medida en que un esfuerzo se traduce en un determinado nivel de desempeño.

Figura 13.2
Expectativa, trascendencia y valor



trabajando, no habría forma de mejorar las ventas de un producto impopular. En estos casos, la expectativa es baja, por lo que la motivación general también es baja.

Los miembros de una organización sólo se motivan a realizar un alto nivel de esfuerzo si están convencidos de que dicho esfuerzo se va a traducir en un alto desempeño.[37] En otras palabras, para que la motivación de las personas sea alta, también la expectativa debe ser alta. Por ello, en sus intentos por influir en la motivación los gerentes deben cerciorarse de que sus subordinados estén convencidos de que si realizan el esfuerzo necesario, van a alcanzar el éxito. Los gerentes pueden acrecentar las expectativas de sus subordinados si, por ejemplo, les demuestran tener confianza en sus capacidades. Los gerentes de Container Store, por ejemplo, hacen gala de altos niveles de confianza en sus subordinados. Como lo señala Garrett Boone, cofundador de Container Store: "A todo aquel que contratamos lo contratamos como líder. En nuestras tiendas, cualquier persona puede llevar a cabo una acción que podría considerarse típica de un gerente."[38]

Además de expresar confianza en sus subordinados, otras formas a las que los gerentes pueden recurrir para acrecentar los niveles de expectativa y motivación de sus subordinados son capacitándolos para que adquieran toda la experiencia que requieren para tener un alto desempeño, y aumentando su nivel de autonomía y responsabilidad conforme van adquiriendo experiencia para que estén en libertad de hacer lo necesario para desempeñarse a un alto nivel. Por ejemplo, la cadena Best Buy —con más de 629 tiendas que venden electrónica, computadoras, música, películas y artefactos de todo tipo— acrecentó las expectativas de su personal impartiéndole mucha capacitación mediante reuniones en las tiendas y en línea. Las terminales para el aprendizaje de electrónica en cada departamento no sólo ayudan a las personas a aprender cómo funcionan y pueden venderse los diferentes sistemas como paquetes integrados, sino que también les permiten estar al tanto de los últimos adelantos en tecnología y productos. Los vendedores también reciben mucha capacitación en la manera de determinar las necesidades de los clientes.[39] En Enterprise Rent-A-Car de "El reto del administrador", el Programa de Capacitación Gerencial ayuda a los empleados recién ingresados a adquirir altos niveles de expectativa, los cuales se mantienen porque a los empleados experimentados se les otorgan más responsabilidad y autonomía a fin de garantizar que sus sucursales sea rentables y brinden un excelente servicio a los clientes.

Trascendencia

trascendencia En la teoría de las expectativas, es la percepción de la medida en que el desempeño se traduce en el logro de resultados.

La expectativa abarca las percepciones de una persona sobre la relación entre esfuerzo y desempeño. La **trascendencia**, segundo concepto importante de la teoría de las expectativas, es la percepción de una persona de la medida en que el desempeño en un cierto nivel va a traducirse para ella en el logro de resultados (véase la figura 13.2). De acuerdo con la teoría de las expectativas, los empleados sólo se sentirán motivados a tener un desempeño de alto nivel si están convencidos de que eso se traducirá en (o será *trascendental* para alcanzar) resultados, como un buen sueldo, seguridad en el empleo, asignaciones interesantes de trabajo, bonos o un sentido de logro. En otras palabras, la trascendencia debe ser alta para que la motivación sea alta, es decir que las personas deben percibir que por su alto desempeño van a obtener buenos resultados.[40]

Los gerentes promueven altos niveles de trascendencia cuando hacen evidente el vínculo entre el desempeño y los resultados deseados. Además, los gerentes deben comunicar con claridad ese vínculo a sus subordinados. Cuando se aseguran de que los resultados disponibles en su organización se distribuyen entre sus miembros con base en su desempeño, los gerentes promueven una trascendencia y una motivación altas. Cuando los resultados se vinculan con el desempeño de esta manera, quienes tienen un desempeño alto reciben más resultados que quienes tienen un desempeño inferior. En "El reto del administrador", Andrew Taylor incrementa los niveles de trascendencia y de motivación para los empleados de Enterprise Rent-A-Car vinculando las oportunidades de promoción y sueldo con el desempeño.

Otro ejemplo de una alta trascendencia que contribuye a una alta motivación nos lo dan los inmigrantes camboyanos que son dueños, administran y trabajan en más de 80% de los expendios de donas en California.[41] Estos inmigrantes están convencidos de que un alto desempeño les genera muchos resultados importantes como ingreso, una existencia cómoda, seguridad familiar y la autonomía que resulta de trabajar en un pequeño negocio. Su alta trascendencia contribuye a su alta motivación para tener éxito.

Valencia

valencia En la teoría de las expectativas, es cuán deseable es cada uno de los resultados disponibles en un puesto u organización para una persona.

Aunque todos los miembros de una organización deben tener altas expectativas y trascendencias, la teoría reconoce que las personas difieren en sus preferencias por los resultados. Para muchas personas, el sueldo es el resultado más importante del trabajo. Para otras, un sentido de logro o el disfrute del propio trabajo son más importantes que el sueldo. El término **valencia** se refiere a qué tan deseable es cada uno de los resultados disponibles en un puesto u organización para una persona. Para motivar a los miembros de sus organizaciones, los gerentes deben determinar qué resultados tienen la mayor valencia para ellos —los que más desean y valoran— y asegurarse de que esos resultados se entreguen cuando los miembros tengan un desempeño de alto nivel. En "El reto del administrador" es evidente que no sólo el sueldo, sino también la autonomía, la responsabilidad y oportunidades de promoción son resultados con un alto valor para muchos empleados de Enterprise Rent-A-Car.

Cuando a los empleados se les ofrecen resultados con un alto valor, eso no sólo contribuye a imbuir en ellos altos niveles de motivación, sino que también tiene el potencial de disminuir la rotación del personal, como lo da a entender la siguiente sección "La administración desde dentro".



La administración desde dentro

Cómo motivan y conservan a los empleados en Container Store

Kip Tindell y Garrett Boone fundaron Container Store en Dallas, Texas, en 1978 y Tindell actualmente funge como director general y presidente (Boone es presidente honorario).[42] Cuando abrieron su primera tienda trataban de vender a los clientes sus productos para almacenar y organizar, que ahorraban espacio y tiempo, y harían menos complicadas las vidas de sus compradores. Container Store ha crecido y actualmente cuenta con 42 tiendas en 20 mercados de Estados Unidos de costa a costa; aun cuando la tienda original de Dallas sólo tenía cerca de 150 metros cuadrados, las tiendas de hoy promedian unos 2 200 metros cuadrados.[43] El crecimiento fenomenal del tamaño de las tiendas va de la mano con el impresionante aumento de los índices de ventas y utilidades.[44] No es de sorprender que Tindell y Boone aún puedan ser vistos en las tiendas ordenando los anaqueles o ayudando a los clientes a llevarles sus compras.[45] Y eso es, quizás, una clave importante del secreto de su éxito. Durante nueve años consecutivos, Container Store no ha dejado de ser calificada como una de las "100 mejores compañías para las cuales trabajar" por la revista *Fortune*.[46] En 2008, Container Store ocupó el lugar 20 de esa lista.[47]



El enfoque motivador de Container Store se traduce en que cada empleado trabaja como líder; y que los titulares de puestos gerenciales aún recorren el piso de las tiendas ordenando los anaqueles. Los resultados son sumamente positivos, ya que esa cadena de ventas al menudeo hace gala de índices de rotación de personal muy inferiores a los de las demás cadenas de ese ramo.

Muy pronto, Tindell y Boone reconocieron que su personal era el activo más importante de Container Store y que después de contratar a personas estupendas, una de las labores gerenciales más importantes consistía en motivarlas. En tal sentido, lo normal es pensar que motivar a los empleados debe ser una labor por demás ardua en el sector de las ventas al menudeo, que tiene un índice anual de rotación para vendedores de tiempo completo mayor de 70% y superior a 30% para los gerentes de las tiendas. Las cifras correspondientes de Container Store son fracciones de esas estadísticas sectoriales, lo que refrenda la habilidad de Tendal y Boone para motivar.[48]

De tiempo atrás, Tindell y Boone están conscientes de la importancia de recompensar con resultados altamente valiosos a los empleados que hayan hecho un buen trabajo. Por ejemplo, los salarios de inicio de los vendedores son de unos 40 000 dólares anuales, cifra significativamente superior al salario promedio del ramo, y los aumentos al pago por mérito debido a un desempeño superior en ventas son de 8% anual. Para fomentar un alto desempeño individual así como el trabajo en equipo y la colaboración, Container Store recurre tanto a premios individuales como por equipo. Algunos vendedores con un muy alto desempeño ganan más que los gerentes de sus tiendas, lo que a los gerentes de las tiendas les parece bien siempre y cuando se empleen procedimientos equitativos y los premios se repartan en forma justa.[49]

El desarrollo profesional es otro resultado valioso que los empleados obtienen por trabajar en Container Store. Los vendedores de tiempo completo reciben más de 240 horas de capacitación durante su primer año y todos los empleados tienen oportunidades de recibir capacitación y desarrollo adicional en forma continua.[50] Los empleados también tienen opciones de horarios y prestaciones flexibles; planes médicos, dentales y de retiro 401(k); seguridad en el empleo; un código de vestimenta casual y acceso a una diversidad de programas de acondicionamiento físico, desde clases de yoga y masajes en silla, a un planificador personalizado de nutrición y ejercicio basado en la web.[51] Otro resultado valioso es la oportunidad de trabajar con otros individuos altamente motivados en un ambiente que exuda entusiasmo y satisfacción. Los empleados de Container Store no sólo están motivados, sino que también anhelan llegar al trabajo y sentir a sus compañeros y gerentes como si fuesen parte de su familia. Los empleados se sienten orgullosos de lo que hacen, ayudando a los clientes a organizar su vida, ahorrándoles espacio y tiempo, y a que tengan un mayor sentimiento de bienestar. Por ello, no sólo se benefician personalmente de su alto desempeño al recibir resultados altamente valiosos, sino que también se sienten bien por los productos que venden y la ayuda que brindan a sus clientes.[52] Es obvio que Tindell y Boone nunca han perdido de vista la importancia que tiene la motivación tanto para las organizaciones como para sus miembros.

Integración de las partes

De acuerdo con la teoría de las expectativas, una alta motivación se debe a altos niveles de expectativas, de trascendencia y de valor (véase la figura 13.3). Si uno de los tres factores es bajo, es probable que la motivación sea baja. Por fuerte que sea el vínculo de los resultados deseados con el desempeño, si una persona considera que es prácticamente imposible tener un desempeño de alto nivel, entonces la motivación para tenerlo será sumamente baja. De modo similar, si a una persona no le parece que los resultados estén vinculados con un alto desempeño, o si una persona no desea los resultados que están vinculados con ese desempeño, entonces la motivación para tener un desempeño alto será baja.

Figura 13.3
Teoría de las expectativas

Para que la motivación sea alta, los gerentes deben tener buena comunicación con sus empleados para que éstos sepan lo que se espera de ellos y qué resultados van a recibir si su desempeño es alto. Como se señala en la sección "Un byte de tecnología de la información", los gerentes de compañías pequeñas y en crecimiento deben estar especialmente conscientes de la necesidad de tener comunicaciones eficaces.



Un byte de tecnología de la información

Impulso de la motivación y la retención de Protus IP Solutions

La empresa Protus IP Solutions se fundó en 1997 en Ottawa, Canadá, y proporciona servicios de TI a más de 200 000 usuarios caseros y clientes comerciales de todo el mundo, enfocándose en ayudar a los clientes a mandar y recibir faxes vía correo electrónico y la World Wide Web, y a usar con eficacia las bandas de voz y de fax.[53] Hace unos años, la rotación de personal en Protus era de hasta 60% anual. El director general Joseph Nour se dio cuenta de que algo tenían que hacer para retener a los empleados valiosos, en especial porque Protus era una compañía pequeña y en crecimiento (en la actualidad, Protus tiene 230 empleados).[54]

Nour decidió contratar a Janice Vanderburg, que tenía experiencia en administrar los recursos humanos de una compañía más grande, para el puesto de directora de recursos humanos de Protus.[55] Muy pronto, Vanderburg se dio cuenta de que, al igual que otras compañías pequeñas en crecimiento, Protus carecía de mecanismos que aseguraran comunicaciones eficaces con los empleados. Éstos no sabían con certeza lo que se esperaba de ellos y qué resultados podían recibir a cambio de tener un desempeño de alto nivel. Por ejemplo, algunos empleados tenían la opción de participar en un plan de incentivos con reparto de utilidades, pero no lo sabían.[56]



Retos y oportunidades en Pymes

Desde entonces, Vanderburg ha venido exigiendo a los gerentes que se comuniquen con sus empleados en forma eficaz para que sepan qué se espera de ellos, que sepan qué oportunidades tienen de ser promovidos o ser trasladados lateralmente a otros puestos de la compañía, y que sepan qué resultados pueden y van a recibir si su desempeño es de alto nivel. Esas medidas están rindiendo frutos porque la rotación ha disminuido a 15% anual y, sobre todo, porque los empleados ya se sienten motivados para tener un desempeño de alto nivel.[57]

Teoría de las necesidades

necesidad Requisito o condición para la supervivencia y el bienestar.

OA3 Explicar la forma en que las metas y las necesidades motivan al personal y qué clases de metas presentan las mayores probabilidades de generar un desempeño superior.

Una **necesidad** es un requisito o condición para la supervivencia y el bienestar. La premisa básica de las teorías de las necesidades es que las personas están motivadas para obtener resultados laborales que satisfagan sus necesidades. Las **teorías de las necesidades** complementan la teoría de las expectativas al profundizar en los resultados que motivan a las personas a tener un desempeño de alto nivel. Las teorías de las necesidades dan a entender que para que una persona se sienta motivada a hacer aportes valiosos a un trabajo y tenga un desempeño de alto nivel, su gerente debe determinar qué necesidades trata de satisfacer esa persona con su trabajo, y asegurarse de que reciba resultados que le permitan satisfacer esas necesidades cuando tenga un desempeño de alto nivel y ayude a la organización a lograr sus objetivos.

Existen varias teorías de las necesidades. Aquí vamos a analizar la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría ERC de Clayton Alderfer, la teoría motivador-higiene de Frederick Herzberg, y las necesidades de logro, afiliación y poder de David McClelland. Estas teorías describen las necesidades que las personas tratan de satisfacer en el trabajo. Al hacerlo, los gerentes pueden darse cuenta de cuáles son los resultados que motivan a los miembros de la organización a tener un desempeño de alto nivel y contribuir con sus aportes a que la organización alcance sus metas.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

teorías de las necesidades Teorías de la motivación que se enfocan en aquellas necesidades que las personas tratan de satisfacer en el trabajo y qué resultados satisfarán tales necesidades.

jerarquía de las necesidades de Maslow Conjunto de cinco necesidades básicas que, de acuerdo con Maslow, motivan la conducta. Maslow propuso que el nivel mínimo de necesidades insatisfechas es el principal motivador, y que sólo un nivel de necesidades suscita motivación en un momento dado.

El psicólogo Abraham Maslow propuso que todas las personas tratan de satisfacer cinco clases básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización (véase la tabla 13.1).[58] Sugirió que esas necesidades constituyen una **jerarquía de las necesidades**, con las más elementales o apremiantes —las necesidades fisiológicas y de seguridad— en la base. Maslow argumentaba que esas necesidades de nivel más bajo deben satisfacerse antes de que una persona se esfuerce por satisfacer las siguientes necesidades de la jerarquía, como las necesidades de autoestima. De acuerdo con Maslow, cada vez que una necesidad queda satisfecha ésta deja de funcionar como fuente de motivación. El nivel inferior de necesidades *insatisfechas* de la jerarquía es el motivador principal del comportamiento; cuando este nivel queda satisfecho, las necesidades del siguiente nivel superior de la jerarquía empiezan a motivar el comportamiento.

Aunque esta teoría identifica necesidades que probablemente sean una fuente importante de motivación para muchas personas, las investigaciones no sustentan las afirmaciones de Maslow de que existe una jerarquía de las necesidades o su idea de que sólo un nivel de necesidades motiva a la vez.[59] Aún así, se puede sacar una conclusión clave de la teoría de Maslow: las personas procuran satisfacer diferentes necesidades en el trabajo. Para tener una fuerza laboral motivada, los gerentes deben determinar qué necesidades tratan de satisfacer los empleados en las organizaciones y luego cerciorarse de que reciban resultados que las satisfagan cuando tengan un desempeño de alto nivel y contribuyan a la efectividad de la organización. De hacerlo así, los gerentes alinean los intereses de los miembros individuales a los de la organización en su conjunto. Cuando hacen aquello que va en beneficio de la organización (es decir, cuando tienen un desempeño de alto nivel), los empleados reciben resultados que satisfacen sus necesidades.

En nuestra economía cada vez más global, los gerentes deben comprender que los ciudadanos de los diferentes países pueden diferir en las necesidades que tratan de satisfacer mediante el trabajo.[60] Ciertas investigaciones dan a entender, por ejemplo, que los habitantes

Tabla 13.1
Jerarquía de las necesidades de Maslow

	Necesidades	Descripción	Ejemplos de cómo los gerentes pueden ayudar a las personas a satisfacer esas necesidades en el trabajo
Necesidades del más alto nivel ↑	**Necesidades de autorrealización**	Necesidades de alcanzar el pleno potencial personal como ser humano	Brindando a las personas la oportunidad de aplicar sus aptitudes y habilidades a toda su capacidad
	Necesidades de autoestima	Necesidades de sentirse bien con uno mismo y sus capacidades, de ser respetado por los demás y de recibir reconocimiento y aprecio	Otorgando ascensos y reconociendo los logros
	Necesidades de pertenencia	Necesidades de interacción social, amistad, afecto y amor	Promoviendo buenas relaciones interpersonales y organizando actos sociales, como días de campo y festejos en días feriados
	Necesidades de seguridad	Necesidades de seguridad, estabilidad y un entorno seguro	Brindando seguridad en el trabajo, asistencia médica adecuada y condiciones de trabajo seguras
↓ **Necesidades del nivel más bajo (básicas o apremiantes)**	**Necesidades fisiológicas**	Necesidades básicas de cosas como comida, agua y vivienda que deben satisfacerse para que una persona pueda sobrevivir	Brindando un nivel de sueldo que permita a una persona comprar comida y ropa, y tener una vivienda adecuada

El nivel más bajo de necesidades insatisfechas motiva el comportamiento; una vez que ese nivel de necesidades queda satisfecho, una persona trata de satisfacer las necesidades del siguiente nivel.



Los trabajos que conllevan una expresión artística, como el ballet, pueden ayudar a las personas a satisfacer necesidades más elevadas.

de Grecia y Japón se sienten especialmente motivados por las necesidades de seguridad, y que a los habitantes de Suecia, Noruega y Dinamarca los motiva la necesidad de pertenencia.[61] En países menos desarrollados y con bajos estándares de vida, las necesidades fisiológicas y de seguridad suelen ser los principales motivadores del comportamiento. Conforme los países enriquecen y mejoran sus niveles de vida, las necesidades relacionadas con el crecimiento personal y los logros (como la autoestima y la autorrealización) se convierten en importantes motivadores del comportamiento.

Teoría ERC de Alderfer

teoría ERC de Alderfer La teoría de que tres necesidades universales: de existencia, relación y crecimiento, constituyen una jerarquía de necesidades y motivan el comportamiento. Alderfer propuso que necesidades de más de un nivel pueden motivar a un mismo tiempo.

La **teoría ERC de Clayton Alderfer** condensa las cinco categorías de necesidades de la jerarquía de Maslow en tres categorías universales: existencia, relación y crecimiento, también dispuestas en una jerarquía (véase la tabla 13.2). Alderfer está de acuerdo con Maslow en que al satisfacer sus necesidades de un nivel inferior una persona tratará de satisfacer necesidades de un nivel superior. Sin embargo, a diferencia de Maslow, Alderfer considera que una persona puede sentirse motivada al mismo tiempo por necesidades de más de un nivel. Por ejemplo, un cajero de supermercado puede estar motivado tanto por necesidades de existencia como por necesidades de relación. Las necesidades de existencia motivan al cajero a acudir diariamente al trabajo y no cometer errores para asegurar su puesto y poder pagar su renta y comprar comida. Las necesidades de relación motivan al cajero a hacerse amigo de otros cajeros y tener buenas relaciones con el gerente de la tienda. Alderfer también sugiere que cuando las personas sufren una *frustración de necesidades* o no logran satisfacer las necesidades de cierto nivel, entonces se enfocan más en satisfacer las necesidades del siguiente nivel inferior de la jerarquía.[62]

Al igual que con la teoría de Maslow, las investigaciones no respaldan algunas de las ideas específicas de la teoría ERC, como la existencia de la jerarquía de tres niveles de necesidades que propuso Alderfer.[63] Sin embargo, para los gerentes el mensaje importante de la teoría ERC es el mismo que el de la teoría de Maslow: determinar qué necesidades tratan de satisfacer sus subordinados en el trabajo y asegurarse de que reciben resultados que las satisfagan cuando su desempeño sea de un alto nivel y ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.

Tabla 13.2
Teoría ERC de Alderfer

	Necesidades	Descripción	Ejemplos de cómo los gerentes pueden ayudar a las personas a satisfacer esas necesidades en el trabajo
Necesidades del más alto nivel ↑	**Necesidades de crecimiento**	Necesidades de desarrollo personal y de trabajo creativo y productivo	Permitiendo que las personas mejoren continuamente sus aptitudes y habilidades y realicen un trabajo significativo
	Necesidades de relacionamiento	Necesidades de tener buenas relaciones interpersonales, de compartir pensamientos y sentimientos, y de mantener comunicaciones de ida y vuelta	Fomentando buenas relaciones interpersonales y brindando retroalimentación precisa
↓ **Necesidades del nivel más bajo**	**Necesidades de existencia**	Necesidades básicas de comida, agua, ropa, vivienda y un entorno seguro y confiable	Ofreciendo sueldos que permitan cubrir las necesidades básicas de la vida y condiciones laborales seguras

Al satisfacer sus necesidades del nivel más bajo, una persona se motiva para satisfacer sus necesidades de un nivel más alto. Cuando una persona no logra satisfacer necesidades de un nivel superior (o se frustra), entonces aumenta su motivación para satisfacer necesidades de un nivel inferior.

Teoría motivador-higiene de Herzberg

teoría motivador-higiene de Herzberg Una teoría de las necesidades que distingue entre necesidades de motivadores (relacionadas con la naturaleza del trabajo en sí) y necesidades de higiene (relacionadas con el contexto físico y psicológico en que el trabajo se realiza) y propone que las necesidades de motivación deben satisfacerse para que la motivación y la satisfacción laboral sean altas.

Frederick Herzberg adoptó un planteamiento diferente a los de Maslow y Alderfer y se enfocó en dos factores: 1) resultados que pueden inducir altos niveles de motivación y satisfacción laboral, y 2) resultados que pueden evitar que las personas se sientan insatisfechas. De acuerdo con la **teoría motivador-higiene de Herzberg**, las personas tienen dos grupos de necesidades o requisitos: necesidades de motivación y necesidades de higiene.[64] Las *necesidades de motivación* se relacionan con la naturaleza del trabajo en sí y de cuán estimulante es. Los resultados, como un trabajo interesante, autonomía, responsabilidad, poder crecer y desarrollarse en el puesto, así como un sentido de logro y realización, ayudan a satisfacer las necesidades de motivación. Para tener una fuerza laboral muy motivada y satisfecha, Herzberg sugirió que los gerentes deben dar los pasos necesarios para cerciorarse de satisfacer las necesidades de motivación de sus empleados.

Las *necesidades de higiene* se relacionan con el contexto físico y psicológico en que se realiza el trabajo. Las necesidades de higiene se satisfacen mediante resultados como condiciones de trabajo agradables y cómodas, el sueldo, la seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros de trabajo y una supervisión eficaz. De acuerdo con Herzberg, cuando no se satisfacen las necesidades de higiene, los trabajadores se sienten insatisfechos, y cuando se satisfacen estas necesidades, los trabajadores no se sienten insatisfechos. Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de higiene no genera altos niveles de motivación, ni siquiera altos niveles de satisfacción con el trabajo. Para que la motivación y la satisfacción con el trabajo aumenten, se deben satisfacer las necesidades de motivación.

Muchos estudios han sometido a prueba las propuestas de Herzberg, y, en gran medida, su teoría no ha sido validada.[65] A pesar de ello, las fórmulas de Herzberg han contribuido a que comprendamos la motivación en al menos dos formas. Primero, Herzberg ayudó a enfocar la atención de investigadores y gerentes en la importante distinción entre la motivación intrínseca (relacionada con las necesidades de motivación) y la motivación extrínseca (relacionada con las necesidades de higiene), ya estudiadas antes en este capítulo. Segundo, su teoría impulsó a investigadores y gerentes a estudiar la forma de diseñar o rediseñar los puestos para que sean intrínsecamente motivadores.

Necesidades de logro, afiliación y poder de McClelland

necesidad de logro Es la medida en que un individuo siente un fuerte deseo de desempeñar bien tareas estimulantes y de cumplir sus normas personales de excelencia.

necesidad de afiliación Es la medida en que un individuo se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales, ser apreciado y lograr que quienes lo rodean se lleven bien entre ellos.

necesidad de poder Es la medida en que un individuo desea controlar a los demás o influir en ellos.

El psicólogo David McClelland ha investigado ampliamente las necesidades de logro, afiliación y poder.[66] La **necesidad de logro** es la medida en que un individuo siente un fuerte deseo de desempeñar bien tareas desafiantes y de cumplir sus normas personales de excelencia. Las personas con un alto nivel de logro a menudo se fijan metas personales y les gusta recibir retroalimentación sobre su desempeño. La **necesidad de afiliación** es la medida en que un individuo se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales, ser apreciado y lograr que quienes lo rodean se lleven bien entre ellos. La **necesidad de poder** es la medida en que un individuo desea controlar a los demás o influir en ellos.[67]

Aun cuando cada una de estas necesidades está presente en cada uno de nosotros en cierta medida, su importancia en el lugar de trabajo depende del puesto que uno ocupe. Por ejemplo, las investigaciones dan a entender que altas necesidades de logro y de poder son ventajas para los gerentes de los niveles inferior y medio, y que una fuerte necesidad de poder es particularmente importante para los mandos superiores.[68] Un estudio descubrió que los presidentes de Estados Unidos con una necesidad de poder relativamente alta solían ser más eficaces durante su mandato.[69] A veces una alta necesidad de afiliación pudiera no ser tan deseable en gerentes y otros líderes, porque eso podría impulsarlos a esforzarse demasiado por llevarse bien con los demás (incluidos sus subordinados), en vez de esforzarse lo más posible por hacer que el desempeño sea tan alto como pudiese y debiese ser. Aunque la mayor parte de los estudios sobre estas necesidades se ha llevado a cabo en Estados Unidos, algunos estudios sugieren que los resultados también pueden aplicarse a personas de otros países, como India y Nueva Zelanda.[70]

Otras necesidades

Es obvio que, además de las descritas por las cuatro teorías anteriores, existen más necesidades que motivan a los trabajadores. Por ejemplo, más y más trabajadores sienten la necesidad de equilibrar su trabajo y su vida personal para cuidar de sus seres queridos y a la vez sentirse altamente motivados en el trabajo. Resulta interesante que investigaciones recientes sugieren que estar expuesto a la naturaleza (como poder ver árboles desde las ventanas de las oficinas) tiene muchos efectos saludables, y que la falta de dicha exposición de hecho puede perjudicar el bienestar y el desempeño.[71] Por ello, tener tiempo durante el día para que uno al menos pueda ver la naturaleza podría ser otra necesidad importante.

Los gerentes de compañías exitosas a menudo se esfuerzan por asegurarse de que en el lugar de trabajo se satisfagan tantas necesidades de sus empleados más valiosos como sea posible. Esto se ilustra en la sección "Un byte de tecnología de la información" sobre el SAS Institute.



Un byte de tecnología de la información

Una alta motivación rige en el SAS Institute

El SAS Institute goza de la envidiable posición de haber aparecido en la lista de la clasificación anual de la revista *Fortune* de "Las 100 mejores compañías para las cuales trabajar" durante 11 años seguidos; en 2008, el SAS Institute ocupó el lugar 29.[72] El SAS Institute es la mayor compañía de software privada del mundo, con más de 10 000 empleados en todo el mundo e ingresos por unos 1 900 millones de dólares.[73] Todos los indicadores dan a entender que los empleados de SAS están altamente motivados y se desempeñan muy bien, además de trabajar semanas laborales de 35 horas. ¿Cómo lo han logrado los directivos del SAS? En gran medida, asegurándose de que los empleados estén altamente motivados y que las múltiples necesidades que llevan al lugar de trabajo queden satisfechas si hacen un buen trabajo en SAS.[74]

Satisfacer la necesidad de un trabajo intrínsecamente motivador también es una prioridad clave del SAS. Sus gerentes se esfuerzan en cuidar que cada empleado esté motivado por el trabajo que realiza y a todos ellos se les alienta para que cambien de puesto para evitar que su trabajo acabe aburriéndolos (incluso si el cambio de puesto requiere que SAS deba impartir capacitación adicional). Además, a diferencia del enfoque de algunos de los competidores de la compañía, todo el trabajo de desarrollo de nuevos productos de SAS se realiza en casa, por lo que los empleados tienen la oportunidad de experimentar la emoción de desarrollar un nuevo producto y de verlo triunfar.[75]

El SAS Institute satisface las necesidades de seguridad económica de sus empleados pagándoles un sueldo justo y brindándoles un empleo seguro. Los empleados tienen oficinas propias y el ambiente de trabajo es de una gran riqueza visual, ya sea por las obras de arte de las paredes o por el panorama de las colinas de Cary, Carolina del Norte, de la oficina matriz de la compañía. Los directivos del SAS están conscientes de que las necesidades de equilibrar la vida personal y el trabajo son la mayor prioridad para muchos de sus empleados, y por ello se empeñan en satisfacer esas necesidades en diversas formas, como semanas laborales de 35 horas, guarderías infantiles y atención médica en el trabajo, permisos por enfermedad ilimitados y sillas altas en el comedor de la compañía para que los empleados puedan comer con sus hijos. Además, se alienta a los empleados y sus familias a que utilicen las cerca de 81 hectáreas de terreno que rodean la oficina matriz de la compañía para paseos y días de campo familiares.[76]

Desde que se fundó la compañía, su director general James Goodnight se ha dedicado a motivar a los empleados para que desarrollen productos creativos y de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. En la actualidad, 96 de las 100 compañías principales que aparecen en la lista de la revista *Fortune 500* utilizan productos del SAS para una amplia variedad de propósitos, como administración de riesgos, monitoreo y medición del desempeño,



Muchos empleados de la sede del SAS Institute en Cary, Carolina del Norte, aprovechan el centro de recreo y de acondicionamiento físico que ahí existe.

manejo de las relaciones con los proveedores y los clientes, y detección de los fraudes.[77] El SAS también ofrece software didáctico para escuelas y profesores a través de SAS in School.[78] Como es obvio, para el SAS motivar a sus empleados y satisfacer sus necesidades es una situación en la que todos salen ganando.

Teoría de la equidad

OA2 Describir desde las perspectivas de la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad qué deben hacer los gerentes para tener una fuerza laboral fuertemente motivada.

La **teoría de la equidad** es una teoría de la motivación centrada en las percepciones de las personas sobre la *equidad* de los resultados de su trabajo en relación con sus *aportes* al trabajo, o en proporción a éstos. La teoría de la equidad complementa las teorías de las expectativas y las necesidades al enfocarse en la forma en que las personas perciben la relación entre los resultados que reciben de sus trabajos y de las organizaciones y los aportes que les hacen. Esta teoría fue formulada en la década de 1960 por J. Stacy Adams, quien destacó que lo importante para determinar la motivación son los niveles *relativos*, más que *absolutos*, de los resultados que recibe una persona y de sus aportes al trabajo. De manera específica, la motivación está influida por la comparación de la relación de nuestro resultado-aporte respecto de la relación resultado-aporte de una referencia.[79] La *referencia* puede ser otra persona o un grupo de personas a los que se percibe como similares de uno; la referencia también puede ser uno mismo en un empleo anterior o las expectativas personales sobre lo que deberían ser las relaciones resultado-aporte. Al comparar nuestra relación resultado-aporte con la relación resultado-aporte de una referencia, nuestras *percepciones* de los resultados y los aportes (no cualquier indicador objetivo de éstos) son fundamentales.

teoría de la equidad Teoría de la motivación centrada en las percepciones de las personas sobre la equidad de los resultados de su trabajo en relación con sus aportes al trabajo.

equidad Justicia, imparcialidad y equidad a las que todos los miembros de una organización tienen derecho.

Equidad

La **equidad** se da cuando una persona percibe que su relación resultado-aporte es igual a la relación resultado-aporte de una referencia. En condiciones de equidad (véase la tabla 13.3), si una referencia recibe más resultados que nosotros, esa referencia también debe estar haciendo más aportes a la organización, por lo cual su relación resultado-aporte debe seguir siendo igual a nuestra relación resultado-aporte. María Sánchez y Claudia King, por ejemplo, trabajan en

Tabla 13.3
Teoría de la equidad

Condición	Persona		Referencia	Ejemplo
Equidad	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Aportes}}$	$=$	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Aportes}}$	Un ingeniero percibe que contribuye con más aportes (tiempo y esfuerzo) y recibe proporcionalmente más resultados (un salario más alto y la opción de elegir sus trabajos) que su referencia.
Inequidad por falta de pago	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Aportes}}$	$<$ (menor que)	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Aportes}}$	Un ingeniero percibe que contribuye con más aportes, pero recibe los mismos resultados que su referencia.
Inequidad por exceso de pago	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Aportes}}$	$>$ (mayor que)	$\frac{\text{Resultados}}{\text{Aportes}}$	Un ingeniero percibe que contribuye con los mismos aportes, pero recibe más resultados que su referencia.

una zapatería de un gran centro comercial. Sánchez gana más dinero por hora que King, pero también contribuye más, ya que tiene a su cargo una parte de la contabilidad de la zapatería, el cierre de la tienda y, de vez en cuando, el depósito de dinero en efectivo en el banco. Cuando King compara su relación resultado-aporte con la de Sánchez (su referencia), percibe que las relaciones son equitativas porque el mayor nivel de sueldo de Sánchez (un resultado) es proporcional a su mayor nivel de aportes (contabilidad, cierre de la tienda, ir al banco).

De modo similar, en condiciones de equidad, si usted obtiene más resultados que una referencia, se entiende que sus aportes son proporcionalmente mayores. Siguiendo nuestro ejemplo, cuando Sánchez compara su relación resultado-aporte con la de King (su referencia), ella las percibe como equitativas porque su nivel de sueldo más alto es proporcional a su mayor nivel de aportes.

Cuando hay equidad, las personas se sienten motivadas a seguir contribuyendo con sus niveles actuales de aportes para así seguir recibiendo sus niveles actuales de resultados. Si las personas desean incrementar sus resultados en condiciones de equidad, están motivadas a aumentar sus aportes.

Inequidad

inequidad Falta de justicia.

La **inequidad**, o falta de justicia, se da cuando la relación resultado-aporte de una persona no se percibe que sea igual a la de su referencia. La inequidad provoca presión o tensión en las personas y las motiva a restaurar la equidad equilibrando de nuevo las dos relaciones.

inequidad por falta de pago Inequidad que existe cuando una persona percibe que su relación resultado-aporte es menor que la de una referencia.

inequidad por exceso de pago Inequidad que existe cuando una persona percibe que su relación resultado-aporte es mayor que la de una referencia.

Existen dos tipos de inequidad: inequidad por falta de pago e inequidad por exceso de pago (véase la tabla 13.3). La **inequidad por falta de pago** se da cuando la relación resultado-aporte de una persona se percibe como menor que la de una referencia; cuando usted se compara con una referencia y considera que no está recibiendo los resultados que debería, tomando en cuenta sus aportes. La **inequidad por exceso de pago** se da cuando la relación resultado-aporte de una persona se percibe como *mayor* que la de una referencia; cuando usted se compara con una referencia y considera que está recibiendo *más* resultados de los que debería, tomando en cuenta sus aportes.

Formas de restaurar la equidad

De acuerdo con la teoría de la equidad, tanto la inequidad por falta de pago como la inequidad por exceso de pago provocan tensiones que motivan a la mayoría de las personas a restaurar la equidad equilibrando de nuevo ambas relaciones.[80] Cuando las personas experimentan *inequidad por falta de pago*, pueden sentirse motivadas a restringir sus aportes disminuyendo sus horas laboradas, esforzándose menos en el trabajo o ausentándose, o pueden sentirse motivadas a incrementar sus resultados pidiendo un aumento de sueldo o una promoción. Susan Richie, analista financiera de una gran corporación, advirtió que laboraba más horas y sacaba más trabajo que una compañera con el mismo puesto aunque ambas recibían exactamente el mismo sueldo y demás resultados. Para restaurar la equidad, Richie decidió dejar de llegar temprano y no volver a quedarse hasta tarde. Ella también podría haber intentado restablecer

la equidad mediante un incremento en sus resultados, por ejemplo, pidiendo un aumento de sueldo a su jefe.

Cuando las personas experimentan inequidad *por falta de pago insuficiente* y fallan los demás medios de restauración de la equidad, pueden cambiar las percepciones de sus propios aportes o resultados, o de los de su referencia. Por ejemplo, pueden darse cuenta de que su referencia realmente trabaja en proyectos más difíciles que ellas, o que realmente faltan más tiempo al trabajo que su referencia. Por otra parte, si las personas que tienen la impresión de estar mal pagadas tienen otras opciones de empleo, pueden abandonar la organización. Por ejemplo, John Steinberg, subdirector de una escuela de bachillerato, experimentó inequidad por falta de pago cuando se enteró de que todos los demás subdirectores de escuelas de bachillerato de su distrito escolar habían sido ascendidos a directores aunque tuvieran menos tiempo que él en sus puestos. Dado que el desempeño de Steinberg siempre había sido calificado como alto, después de que sus repetidas peticiones de ascenso fueran desatendidas, él consiguió empleo como director en otro distrito escolar.

Cuando las personas experimentan inequidad *por exceso de pago*, pueden tratar de restablecer la equidad cambiando las percepciones de sus propios aportes o resultados, o de los de su referencia. Se puede restaurar la equidad cuando las personas caen en la cuenta de que están contribuyendo más que lo que pensaban originalmente. La equidad también se puede restablecer al percibir que los aportes de la referencia son menores, o que los resultados de la referencia son mayores que lo que uno pensaba originalmente. Cuando se restaura la equidad de esta manera, los aportes y resultados reales no cambian y la persona que recibe el exceso de pago no emprende una acción real. Lo que cambia es la forma en que las personas piensan o ven sus aportes o resultados, o los de su referencia. Por ejemplo, Mary MacMann experimentó una inequidad por exceso de pago cuando se dio cuenta de que recibía dos dólares más por hora que una compañera de trabajo que desempeñaba el mismo puesto que ella en una tienda de discos y contribuía con los mismos aportes. MacMann restauró la equidad modificando la percepción de sus aportes. Se dio cuenta de que ella trabajaba más que su compañera, además de que resolvía más de los problemas que se presentaban en la tienda.

Cuando experimentamos inequidad por exceso o por falta de pago, podemos decidir que nuestra referencia no es apropiada porque, por ejemplo, difiere demasiado de nosotros. El cambio a una referencia más apropiada puede restaurar el equilibrio entre las relaciones. Ángela Martínez, una gerente de nivel medio del departamento de ingeniería de una compañía química, experimentó inequidad por exceso de pago cuando se enteró que le pagaban bastante más que a una amiga suya, que era gerente de nivel medio en el departamento de marketing de esa misma empresa. Después de pensar un tiempo en la discrepancia, Martínez decidió que ingeniería y marketing eran tan diferentes que no debía comparar su puesto con el de su amiga, aunque ambas fueran gerentes de nivel medio. Martínez restableció la equidad cambiando su referencia; escogió a un gerente de nivel medio del departamento de ingeniería como nueva referencia.

La mayor motivación se da cuando la mayor cantidad posible de personas de una organización percibe que es tratada en forma equitativa, es decir, que las relaciones entre sus resultados y aportes están equilibradas. Quienes hacen mayores contribuciones y los que mejor se desempeñan se sienten motivados a seguir contribuyendo con un alto nivel de aportes porque reciben los resultados que merecen. Los contribuidores y trabajadores mediocres comprenden que, si desean mejorar sus resultados, deben aumentar sus aportes. Los gerentes de organizaciones eficaces, como Jack y Andrew Taylor de Enterprise Rent-A-Car, están conscientes de la importancia que tiene la equidad para la motivación y el desempeño, y por ello se esfuerzan constantemente en asegurarse de que sus empleados crean que se les trata con equidad.

El auge de las compañías punto.com y su fracaso posterior, aunado a una recesión y a una mayor competencia mundial, provocaron que algunos empleados trabajaran cada vez más horas diarias (es decir que aumentaran sus aportes), pero sin percibir incremento alguno en sus resultados. Para aquellos cuyas referencias no experimentan un cambio similar, sus percepciones de inequidad son muy probables. De acuerdo con Jill Andresky Fraser, autora de *White Collar Sweatshop*, más de 25 millones de trabajadores estadounidenses laboran más de 49 horas semanales en la oficina, casi 11 millones trabajan más de 60 horas semanales en la oficina, y muchos de ellos también trabajan horas adicionales en su casa. Incluso, los adelantos en la tecnología de la información, como el correo electrónico y los teléfonos celulares, han provocado que el trabajo interfiera con el tiempo dedicado al hogar, el tiempo de vacaciones e incluso en ocasiones especiales.[81]

Teoría de la fijación de metas

OA3 Explicar la forma en que las metas y las necesidades motivan al personal y qué clases de metas presentan las mayores probabilidades de generar un desempeño superior.

teoría de la fijación de metas Teoría enfocada en identificar los tipos de metas más eficaces para inducir altos niveles de motivación y desempeño, y explicar por qué las metas tienen esos efectos.

La **teoría de la fijación de metas** se enfoca en motivar a los empleados para que contribuyan con sus aportes a sus puestos y sus organizaciones; en tal sentido se parece a las teorías de las expectativas y de la equidad, pero la teoría de la fijación de metas lleva este enfoque un paso más allá porque también toma en cuenta la forma en que los gerentes pueden asegurarse de que los miembros de la organización dirijan sus aportes en la dirección de un alto desempeño y del logro de las metas organizacionales.

Ed Locke y Gary Latham, líderes en la investigación de la teoría de la fijación de metas, sugieren que las metas que los miembros de una organización se esfuerzan por alcanzar son determinantes cruciales de su motivación y desempeño subsiguiente. Una *meta* es lo que una persona trata de alcanzar por medio de sus esfuerzos y comportamientos.[82] Así como usted puede tener como meta la de obtener una buena calificación en este curso, los miembros de una organización tienen metas que se esfuerzan por alcanzar. Por ejemplo, los vendedores de Neiman Marcus se esfuerzan por cumplir metas de ventas, mientras que los altos directivos van tras metas de participación en el mercado y rentabilidad.

La teoría de la fijación de metas sugiere que para estimular una alta motivación y desempeño, las metas deben ser *específicas* y *difíciles*.[83] Las metas específicas a menudo son cuantitativas: la meta de un vendedor de vender 200 dólares diarios en mercancías, el objetivo de un científico de terminar un proyecto en un año, la meta de un director general de reducir 40% la deuda e incrementar 20% los ingresos, la meta del gerente de un restaurante de atender a 150 clientes cada noche. Por contraste con las metas específicas, las metas vagas como "esforzarte lo más posible" o "vender todo lo que puedas" no tienen gran efecto como motivadores.

Las metas difíciles son arduas, pero no imposibles de alcanzar. Por contraste con las metas difíciles, las metas fáciles son aquellas que prácticamente todo mundo puede lograr, y las metas moderadas son aquellas que más o menos la mitad de las personas pueden alcanzar. Tanto las metas fáciles como las moderadas tienen menos poder motivador que las metas difíciles.

Independientemente de que las metas específicas, difíciles, sean fijadas por los gerentes, los empleados o equipos de gerentes y empleados, pueden inducir altos niveles de motivación y desempeño. Cuando los gerentes fijan las metas a sus subordinados, éstos deben aceptarlas o estar de acuerdo en trabajar para alcanzarlas; asimismo, deben comprometerse con ellas o realmente desear alcanzarlas. Algunos gerentes consideran que permitir que los subordinados participen en la fijación de sus metas aumenta mucho su aceptación y compromiso con ellas. Además, los miembros de la organización necesitan recibir *retroalimentación* sobre la forma en que las están alcanzado; a menudo esa retroalimentación puede brindarse mediante la evaluación de desempeño y el componente de retroalimentación del sistema de administración de recursos humanos de la organización (véase el capítulo 12). Por lo general, las metas y la retroalimentación son componentes integrales de los sistemas de administración del desempeño, como la administración por objetivos (véase el capítulo 11).

Las metas difíciles y específicas inciden en la motivación en dos formas. Primera, motivan a las personas a realizar más aportes a su trabajo. Por ejemplo, las metas difíciles y específicas inducen a las personas a realizar esfuerzos extraordinarios. Así como usted estudia mucho más si quiere obtener un 10 en vez de un 6, así también un vendedor trabajará más para cubrir una meta de ventas de 200 dólares en vez de una de 100. Las metas difíciles, específicas, también hacen que las personas sean más persistentes que las metas vagas, moderadas o fáciles, cuando enfrentan dificultades. Los vendedores a quienes se les dice que vendan lo más posible pueden dejar de intentarlo en un día flojo, mientras que si tienen que alcanzar una meta difícil, específica, tendrán que seguir intentándolo.

Las metas específicas y difíciles pueden inducir a las personas a realizar grandes esfuerzos y a enfocarlos en la dirección precisa.

Una segunda forma en que las metas difíciles y específicas afectan la motivación es ayudando a las personas a que enfoquen sus aportes en la dirección correcta. Esas metas señalan a las personas en qué deben enfocar su atención, ya sea en aumentar la calidad de los servicios al cliente o las ventas, o en reducir el tiempo de desarrollo de los productos nuevos. El hecho de que las metas sean difíciles y específicas también

hace que a menudo las personas elaboren *planes de acción* para alcanzarlas.[84] Los planes de acción pueden incluir las estrategias para alcanzar las metas, y calendarios o cronogramas con las fechas de terminación de aquellas actividades que sean cruciales para alcanzar las metas. Como las metas mismas, los planes de acción también ayudan a que los esfuerzos se mantengan enfocados en la dirección correcta y a que las personas no se desvíen a lo largo de la ruta.

Aunque se ha descubierto que las metas específicas y difíciles mejoran la motivación y el desempeño en una amplia variedad de puestos y organizaciones tanto en Estados Unidos como en el extranjero, investigaciones recientes sugieren que en ciertas condiciones pueden ir en contra del desempeño. Cuando las personas realizan tareas complicadas y muy desafiantes que las obligan a llevar a cabo una cantidad considerable de aprendizaje, entonces las metas específicas y difíciles pueden realmente afectar el desempeño.[85] El afán por alcanzar tales metas puede desviar parte de la atención de una persona de aprender acerca de la tarea para enfocarla en la forma de alcanzar la meta. Una vez que la persona ha aprendido la tarea y ésta ya no le parece compleja ni difícil, entonces es probable que la asignación de metas específicas y difíciles tenga sus efectos acostumbrados. Asimismo, en aquellos trabajos muy creativos e inciertos, las metas específicas y difíciles pueden tener un resultado contrario.

teorías del aprendizaje Teorías orientadas a elevar la motivación y el desempeño de los empleados, vinculando los resultados que éstos reciben con la observancia de ciertas conductas deseadas y el logro de las metas.

Teoría del aprendizaje

La premisa básica de las **teorías del aprendizaje**, aplicadas a las organizaciones, es que los gerentes pueden realzar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que supeditan los resultados que éstos obtienen a la manifestación de comportamientos deseados y el logro de las metas. Por ello, la teoría del aprendizaje se enfoca en la vinculación entre el desempeño y los resultados en la ecuación de la motivación (véase la figura 13.1).

aprendizaje Cambio casi permanente en el conocimiento o conducta, que resulta de la experiencia o la práctica.

El **aprendizaje** puede definirse como un cambio relativamente permanente del conocimiento o comportamiento de una persona y que resulta de la experiencia o la práctica.[86] El aprendizaje se da en las organizaciones cuando las personas aprenden a comportarse de ciertas formas para obtener ciertos resultados. Por ejemplo, una persona aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o a llegar más temprano, porque está motivada para obtener los resultados que tales comportamientos generan, como un aumento de sueldo o un elogio de su jefe. En “El reto del administrador”, el énfasis de Enterprise Rent-A-Car en la capacitación garantiza que los empleados de nuevo ingreso aprendan la forma de brindar un excelente servicio a los clientes y que desempeñen todas las tareas necesarias para que sus sucursales tengan operaciones exitosas.

OA4 Identificar las lecciones de motivación que los gerentes pueden aprender de la teoría del condicionamiento operante y la teoría del aprendizaje social.

De entre las diversas teorías del aprendizaje, la teoría de condicionamiento operante y la teoría del aprendizaje social son las que mejor pueden guiar a los gerentes en sus esfuerzos por tener una fuerza laboral altamente motivada.

Teoría del condicionamiento operante

teoría del condicionamiento operante Teoría según la cual las personas aprenden a manifestar conductas que les generan consecuencias deseadas y aprenden a no incurrir en conductas que les generen consecuencias indeseables.

De acuerdo con la **teoría del condicionamiento operante**, postulada por el psicólogo B.F. Skinner, las personas aprenden a manifestar comportamientos que les generen consecuencias deseadas y aprenden a no incurrir en comportamientos que les generen consecuencias indeseables.[87] Traducida a términos de motivación, la teoría de Skinner implica que las personas estarán motivadas a tener un desempeño de alto nivel y a alcanzar sus metas de trabajo en la medida en que esas dos actividades relevantes les permitan obtener los resultados que desean. De manera similar, las personas evitan incurrir en comportamientos que les generen resultados no deseados. Cuando vinculan la manifestación de *comportamientos específicos* con el logro de *resultados específicos*, los gerentes pueden motivar a los miembros de la organización a desempeñarse en formas que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

La teoría del condicionamiento operante ofrece cuatro herramientas que los gerentes pueden aprovechar para fomentar un alto desempeño y evitar que los trabajadores se ausenten e incurran en otros comportamientos que perjudiquen la eficacia organizacional. Estas herramientas son el refuerzo positivo, el refuerzo negativo, la extinción y el castigo.[88]

refuerzo positivo Consiste en brindar a las personas los resultados que desean cuando manifiestan conductas funcionales para la organización.

REFUERZO POSITIVO El **refuerzo positivo** brinda a las personas los resultados que desean cuando manifiestan conductas funcionales para la organización. Esos resultados deseados, llamados *reforzadores positivos*, son cualesquiera resultados que desee una persona, como el sueldo, una felicitación o una promoción. Las conductas funcionales para la organización son aquellas que benefician a la eficacia organizacional, como producir bienes y servicios de alta calidad, proporcionar servicios de alta calidad a los clientes y cumplir las fechas límite. Cuando vinculan los reforzadores positivos con la manifestación de comportamientos funcionales, los gerentes motivan a las personas a que tengan los comportamientos deseados.

refuerzo negativo Eliminación de los resultados indeseables cuando las personas llevan a cabo comportamientos funcionales para la organización.

REFUERZO NEGATIVO El **refuerzo negativo** también puede instar a los miembros de la organización a manifestar comportamientos deseados o funcionales para la organización. Los gerentes que recurren al refuerzo negativo de hecho eliminan los resultados indeseables una vez que se manifiesta el comportamiento deseado. Esos resultados no deseados, llamados *reforzadores negativos*, pueden ir desde las amonestaciones o críticas constantes de un gerente, hasta la asignación de tareas desagradables y la amenaza siempre presente de ser despedido del trabajo. Cuando se utilizan los reforzadores negativos, las personas se motivan a manifestar determinados comportamientos porque desean dejar de recibir amonestaciones o evitarse resultados no deseados. Los gerentes que tratan de estimular a los vendedores a vender más amenazándolos con el despido, utilizan reforzadores negativos. En este caso, el reforzador negativo es la amenaza de perder el empleo, la cual se elimina cuando se cumple el comportamiento funcional.

Siempre que les sea posible, los gerentes deben tratar de usar los refuerzos positivos. El refuerzo negativo puede crear un ambiente laboral muy desagradable y hasta una cultura negativa en una organización. A nadie le gusta ser sermoneado, amenazado o expuesto a otras clases de resultados negativos. En ocasiones el uso de refuerzos negativos provoca que los subordinados guarden rencor en contra de sus gerentes y traten de desquitarse.

IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDUCTAS CORRECTAS PARA REFORZARLAS

Incluso los gerentes que recurren a los reforzadores positivos (y se abstienen de usar reforzadores negativos) pueden meterse en líos si no identifican con cuidado los comportamientos correctos que deben reforzar, los que son realmente funcionales para la organización. Lograrlo no siempre es tan fácil como parece. Primero, es crucial que los gerentes elijan aquellos comportamientos que los subordinados puedan controlar; en otras palabras, los subordinados deben tener la libertad y la oportunidad de manifestar los comportamientos que se desean reforzar. Segundo, es crucial que esos comportamientos contribuyan a la eficacia de la organización.

EXTINCIÓN En ocasiones, los miembros de una organización se sienten motivados a manifestar comportamientos que de hecho perjudican la eficacia organizacional. Conforme a la teoría del condicionamiento operante, todo comportamiento está controlado o determinado por sus consecuencias; una forma en que los gerentes pueden evitar la manifestación de comportamientos disfuncionales consiste en eliminar todo aquello que pueda reforzarlos. Ese proceso se llama **extinción**.

extinción Evitar la manifestación de comportamientos disfuncionales, eliminando todo aquello que los refuerce.

Suponga que un gerente tiene un subordinado que suele ir a su oficina a charlar, algunas veces de asuntos relacionados con el trabajo, pero en otras sobre temas que pueden ir de política al juego de fútbol del día anterior. El gerente y el subordinado comparten intereses y puntos de vista, por lo que estas conversaciones pueden alargarse y ambos parecen disfrutarlas. Sin embargo, el gerente ya se dio cuenta de que esas conversaciones frecuentes, y a veces largas, están provocando que su subordinado se quede a trabajar hasta tarde para compensar el tiempo que pierde durante el día. El gerente también está consciente de que está reforzando la conducta de su subordinado al interesarse en los temas que trae a colación y contestarle con cierta amplitud. Para inhibir ese comportamiento, el gerente deja de mostrarse interesado en estas conversaciones y mantiene sus respuestas amables y amigables, pero breves. Al no verse reforzado con una conversación placentera, el subordinado deja de sentirse motivado a interrumpir al gerente durante las horas de oficina para hablar sobre temas ajenos al trabajo.

CASTIGO A veces los gerentes no pueden recurrir a la extinción para eliminar comportamientos disfuncionales porque no tienen control sobre aquello que está reforzando el comportamiento o porque no pueden tomarse el tiempo necesario para que funcione la

extinción. Cuando los empleados incurren en comportamientos peligrosos, ilegales o carentes de ética, se deben eliminar de inmediato. Por ejemplo, el acoso sexual es un comportamiento disfuncional para la organización que no debe ser tolerado. De ser así, los gerentes suelen recurrir al **castigo**, aplicando una consecuencia no deseada o negativa a los subordinados que incurren en el comportamiento disfuncional. De acuerdo con la legislación en vigor, los castigos a que pueden recurrir las organizaciones van desde las reprensiones verbales y las reducciones de sueldo, hasta las suspensiones temporales, las degradaciones y los despidos. Sin embargo, los castigos pueden tener efectos secundarios no deseados, como resentimiento, pérdida de autoestima, deseo de venganza, por lo que sólo se deben utilizar si son inevitables.

castigo Aplicación de una consecuencia no deseada o negativa cuando se manifiesta un comportamiento disfuncional.

Para evitar los efectos secundarios involuntarios de los castigos, los gerentes deben tener en cuenta las siguientes directrices:

- Elimine el elemento emocional del castigo. Deje en claro que usted está castigando la manifestación de un comportamiento disfuncional de la persona y no a la persona en sí.
- Trate de castigar los comportamientos disfuncionales en cuanto le sea posible después de que ocurran y corrobore que la consecuencia negativa sea una fuente de castigo para los individuos involucrados. Cerciórese de que los miembros de la organización sepan exactamente por qué se les castiga.
- Evite castigar a alguien frente a terceros porque eso puede vulnerar el amor propio de la persona y afectar la estima a los ojos de sus compañeros, además de hacer que se sientan incómodos.[89] De cualquier modo, dejar en claro ante los miembros de la organización que se castigó a una persona por cometer una infracción grave, a veces puede ser una medida eficaz para evitar futuras infracciones y para señalarles que ciertos comportamientos son inaceptables. Por ejemplo, cuando se informa a los miembros de la organización que se castigó a un gerente por acosar sexualmente a sus subordinadas, ellos aprenden o se les recuerda que el acoso sexual no se tolera en la organización.

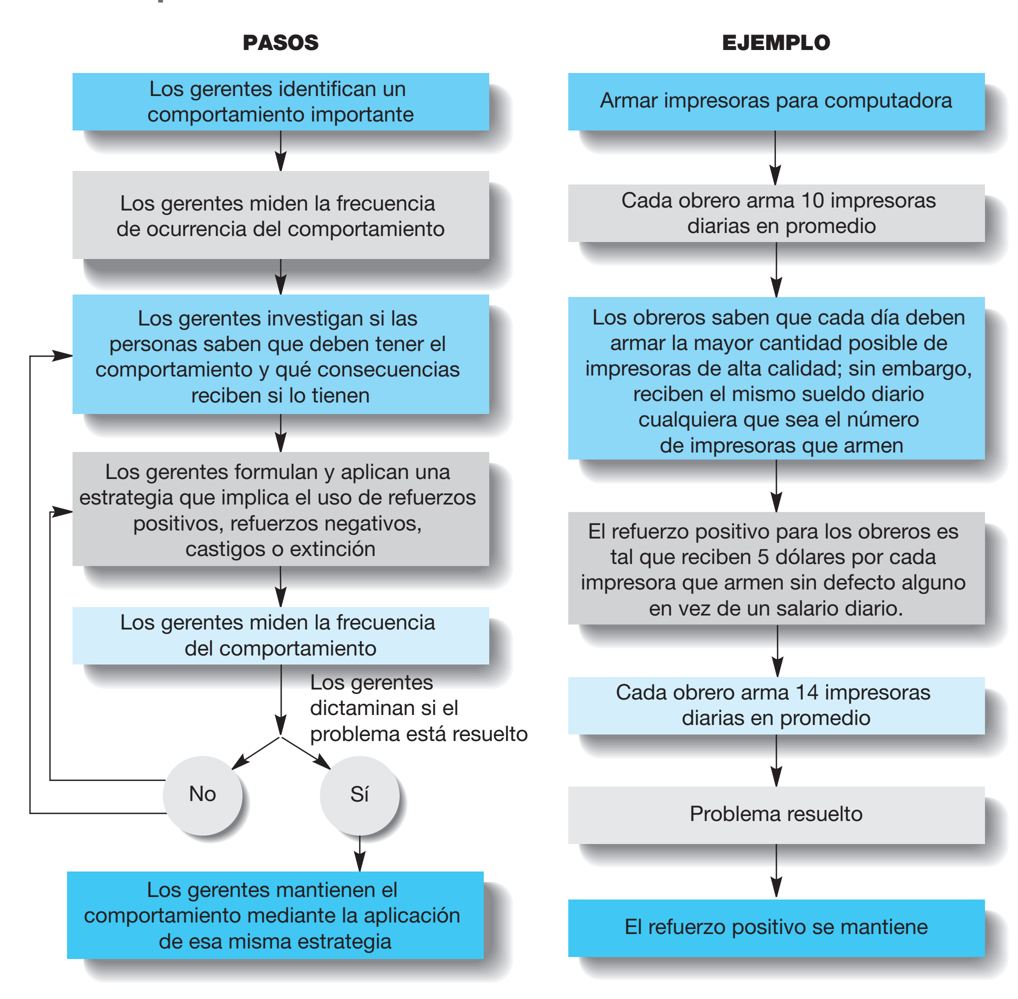
Gerentes y estudiantes por igual suelen confundir refuerzo negativo y castigo. Para evitar tal confusión, tenga en cuenta dos diferencias importantes entre ellas. Primero, el refuerzo negativo se utiliza para fomentar el desempeño de comportamientos funcionales en las organizaciones, mientras que el castigo se usa para eliminar el desempeño de comportamientos disfuncionales. Segundo, el refuerzo negativo entraña la *eliminación* de una consecuencia negativa cuando se tienen comportamientos funcionales; el castigo implica la *aplicación* de consecuencias negativas cuando se incurre en comportamientos disfuncionales.

MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Cuando los gerentes aplican sistemáticamente técnicas de condicionamiento operante para fomentar los comportamientos funcionales y desalentar los comportamientos disfuncionales, llevan a cabo la **modificación del comportamiento organizacional (MOD CO)**.[90] La MOD CO se utiliza con éxito para mejorar la productividad, la eficiencia, la asistencia, la puntualidad, las prácticas seguras de trabajo, el servicio al cliente y otros comportamientos importantes en una amplia variedad de organizaciones como bancos, tiendas departamentales, fábricas, hospitales y obras en construcción.[91] Los cinco pasos básicos de la MOD CO se muestran en la figura 13.4.

modificación del comportamiento organizacional (MOD CO) Aplicación sistemática de técnicas de condicionamiento operante para promover el desempeño de comportamientos funcionales y desalentar el desempeño de comportamientos disfuncionales.

La MOD CO funciona mejor cuando los comportamientos son específicos, objetivos y cuantificables, como la asistencia y la puntualidad, las ventas o el armado de aparatos telefónicos, todos ellos factibles de ser sometidos a un escrutinio y un control cuidadosos. Se puede cuestionar la MOD CO por su falta de pertinencia para ciertos comportamientos laborales (por ejemplo, los innumerables comportamientos laborales que no son específicos, objetivos ni cuantificables). Hay quienes también la han cuestionado por razones éticas. Los críticos de la MOD CO sugieren que es demasiado controladora y despoja a los empleados de su dignidad, individualidad, libertad de elección e incluso creatividad. Sus defensores contestan que la MOD CO es un medio sumamente eficaz para promover la eficiencia organizacional. Ambas partes tienen algo de razón. Sin embargo, queda claro que cuando se aplica en forma adecuada, la MOD CO es una técnica a la que pueden recurrir los gerentes para fomentar el desempeño de al menos algunos comportamientos funcionales para las organizaciones.[92]

Figura 13.4
Los cinco pasos de la MOD CO



Fuente: Adaptado de *Organizational Behavior Modification and Beyond* por F. Luthans y R. Kreitner (Scott, Foresman, 1985), con el permiso de los autores.

Teoría del aprendizaje social

teoría del aprendizaje social Teoría que toma en cuenta la forma en que el aprendizaje y la motivación se ven influidos por los pensamientos y las creencias de las personas, así como por sus observaciones del comportamiento de los demás.

aprendizaje indirecto Aprendizaje que se da cuando el estudiante se siente motivado a desempeñar cierta conducta que él observa en otra persona y por la cual se le refuerza positivamente; también se conoce como *aprendizaje por observación*.

La **teoría del aprendizaje social** sugiere que la motivación no sólo procede de la experiencia directa de recompensas y castigos, sino también de los pensamientos y las creencias de una persona. La teoría del aprendizaje social amplía la contribución del condicionamiento operante al conocimiento de la motivación por parte de los gerentes, al explicarles: 1) cómo pueden motivar a las personas para que observen el comportamiento que tienen los demás y brindarles refuerzos para que se comporten de ese mismo modo (*aprendizaje indirecto*), 2) cómo pueden motivar a las personas para que solas controlen su comportamiento (*autorrefuerzo*) y 3) cómo el nivel de convicción de las personas sobre su capacidad de desempeñar con éxito un comportamiento afecta su motivación (*eficacia personal*).[93] Veamos brevemente cada uno de estos motivadores.

APRENDIZAJE INDIRECTO El **aprendizaje indirecto**, frecuentemente llamado *aprendizaje por observación*, se da cuando una persona (el estudiante) se siente motivada a desempeñar una conducta que observa en otra persona (el modelo) y por la cual se le refuerza positivamente. El aprendizaje indirecto es una fuente poderosa de motivación en muchos puestos donde las personas aprenden a desempeñar comportamientos funcionales observando a otras personas. Los vendedores aprenden cómo ser útiles a los clientes, los estudiantes en las escuelas de medicina aprenden cómo tratar a los pacientes, los abogados de los juzgados aprenden a ejercer la



Una de las formas en que aprenden los internos de la carrera de medicina es observando la forma en que médicos expertos atienden a los pacientes.

ley y los empleados normales aprenden cómo ser gerentes, en cierta medida observando a miembros expertos de una organización que desempeñan correctamente esos comportamientos y se les refuerza por desempeñarlos. Por lo general, las personas suelen estar más motivadas a imitar el comportamiento de modelos muy competentes, expertos en la conducta (en cierta medida), con un alto prestigio, que reciben reforzadores atractivos y que son amigables o accesibles.[94]

Para promover el aprendizaje indirecto, los gerentes deben hacer todo lo posible por lograr que el estudiante cumpla las condiciones siguientes:

- El estudiante observa al modelo desempeñando el comportamiento.
- El estudiante percibe con precisión el comportamiento del modelo.
- El estudiante recuerda el comportamiento.
- El estudiante tiene las aptitudes y las habilidades para desempeñar el comportamiento.
- El estudiante ve o sabe que el modelo recibe refuerzos positivos por ese comportamiento.[95]

autorreforzador Cualquier resultado o recompensa deseado o atractivo que una persona se da a sí misma por un buen desempeño.

AUTORREFUERZO Aunque a menudo los gerentes aplican el refuerzo en sus organizaciones, a veces las personas se motivan solas por medio del autorrefuerzo. Las personas pueden controlar su propio comportamiento fijándose metas propias y después reforzándose cuando las alcanzan.[96] Los **autorreforzadores** son cualesquiera resultados o recompensas deseadas o atractivas que las personas se dan a sí mismas al tener un buen desempeño, como un sentido de logro, ir al cine, cenar fuera de casa, comprar un nuevo CD o darse un tiempo para ir a practicar su deporte favorito. Cuando los miembros de una organización controlan su comportamiento personal por medio del autorrefuerzo, los gerentes no necesitan pasar tanto tiempo como tendrían que hacerlo tratando de motivar y controlar el comportamiento por medio de la aplicación de consecuencias, porque los propios subordinados se controlan y se motivan solos. De hecho, ese autocontrol a menudo se conoce como *autogestión del comportamiento*.

Cuando los empleados son sumamente aptos y responsables de crear bienes y servicios nuevos, por lo general los gerentes recurren al autocontrol y la autogestión del comportamiento, como ocurre en Google. A los empleados de Google se les da la flexibilidad y la autonomía para que experimenten, se arriesguen y a veces fracasen mientras trabajan en proyectos nuevos.[97] A los ingenieros de Google se les concede un día a la semana para que trabajen en proyectos personales en los que están sumamente involucrados, y a menudo de esos proyectos surgen nuevos productos, como Google News.[98]

eficacia personal Es el reconocimiento de una persona por su habilidad para desempeñar con éxito un comportamiento.

EFICACIA PERSONAL La **eficacia personal** es el reconocimiento de una persona por su habilidad para desempeñar con éxito un comportamiento.[99] Ni con todas las consecuencias más atractivas o los reforzadores dependientes de un alto desempeño, las personas se sentirán motivadas si no están convencidas de que pueden tener un desempeño de alto nivel. De modo similar, cuando las personas controlan solas su comportamiento, es probable que se fijen metas difíciles que lleven a logros sobresalientes sólo si creen que tienen las aptitudes para alcanzar tales metas. Así, la eficacia personal influye en la motivación tanto cuando los gerentes proporcionan refuerzos como cuando los propios empleados se los proporcionan ellos mismos.[100] Cuanto mayor es la eficacia personal, mayores son la motivación y el desempeño. En "El reto del administrador", los gerentes de Enterprise Rent-A-Car fomentan la eficacia personal impartiendo capacitación a los empleados, aumentando sus niveles de autonomía y responsabilidad conforme adquieren experiencia en la compañía, y expresándoles confianza en sus aptitudes para administrar sus unidades. Esa persuasión verbal, al igual que el desempeño y los logros pasados de una persona junto con los logros de los demás, son parte importante para determinar la eficacia personal de una persona.

Pago y motivación

En el capítulo 12 analizamos la forma en que los gerentes establecen un nivel y una estructura de sueldos para toda su organización. Aquí vamos a ver cómo, después de haber establecido ese nivel y esa estructura de sueldos, los gerentes pueden utilizar los sueldos para motivar a los empleados a tener un desempeño de alto nivel y alcanzar sus metas de trabajo. El sueldo se emplea para motivar a los empleados de reciente ingreso, los gerentes de primera línea y medios, e incluso a los altos ejecutivos, como los directores generales. El sueldo puede utilizarse para motivar a las personas a que tengan comportamientos que ayuden a una organización a alcanzar sus metas, y puede usarse para motivar a las personas de fuera a que acudan a trabajar en la organización y permanezcan en ella.

OA5 Explicar por qué y cómo los gerentes pueden aprovechar el sueldo como una importante herramienta de motivación.

Cada una de las teorías descritas en este capítulo alude a la importancia del sueldo y sugiere que éste debe basarse en el desempeño:

- *Teoría de las expectativas:* la trascendencia, la relación entre desempeño y resultados como el sueldo, debe ser alta para que la motivación sea alta. Además, el sueldo es un resultado que tiene un alto valor para muchas personas.
- *Teorías de las necesidades:* las personas deben poder satisfacer sus necesidades si tienen un desempeño de alto nivel; el sueldo puede utilizarse para satisfacer varias clases de necesidades.
- *Teoría de la equidad:* resultados como el sueldo deben distribuirse en proporción a los aportes (incluidos los niveles de desempeño).
- *Teoría de la fijación de metas:* resultados como el sueldo deben vincularse con el logro de las metas.
- *Teorías del aprendizaje:* la distribución de resultados como el sueldo debe depender del desempeño de comportamientos funcionales para la organización.

Como lo dan a entender esas teorías, para fomentar una motivación alta, los gerentes deben basar la distribución de los sueldos a los empleados de la organización en sus niveles de desempeño de modo que quienes tengan el mejor desempeño reciban un sueldo mayor que quienes tengan un desempeño inferior (todo lo demás siendo equivalente).[101] En General Mills, por ejemplo, el sueldo de todos los empleados, desde el personal del área de correspondencia hasta los altos ejecutivos, se basa, al menos en parte, en su desempeño.[102] Un plan de compensaciones basado en el pago por desempeño a menudo se conoce como **plan de pago por mérito**. Después de haberse decidido por aplicar un plan de pago por mérito, los gerentes enfrentan dos opciones importantes: basar el pago en el desempeño individual, grupal u organizacional, o usar incrementos de sueldo y bonos.

plan de pago por mérito Plan de compensaciones que hace depender el sueldo del desempeño.

Basar el pago por mérito en el desempeño individual, grupal u organizacional

Los gerentes pueden basar el pago por mérito en el desempeño individual, grupal u organizacional. Cuando el desempeño individual (como el valor en dinero de la mercancía vendida por un vendedor, el número de bocinas que arma un obrero de fábrica o las horas facturadas por un abogado) se puede determinar con precisión, es posible que la motivación individual sea la más alta, si el sueldo se basa en el desempeño individual.[103] Cuando los miembros de una organización trabajan muy unidos y el desempeño individual no se puede determinar con precisión (como ocurre con un equipo de programadores que desarrollan un paquete de software), el sueldo no puede basarse en el desempeño individual, por lo que el plan debe basarse en el desempeño del grupo o de la organización. Cuando el logro de las metas organizacionales depende de que sus miembros trabajen juntos y cooperen entre sí (como en una compañía pequeña que construye casas al gusto de los clientes), puede ser más adecuado emplear planes de sueldo basados en el grupo o en la organización, que planes basados en los individuos.[104]

Es posible combinar elementos de un plan con base individual con un plan grupal u organizacional para motivar a cada persona a tener un desempeño alto y, al mismo tiempo, motivar a todos los empleados a que trabajen bien juntos, cooperen y se ayuden entre sí conforme sea necesario. Lincoln Electric, una compañía muy exitosa y líder en la fabricación de máqui-

nas para soldar, aplica un plan combinado de base individual y organizacional.[105] El sueldo mensual se basa en el desempeño: pero además, cada año el monto de los fondos de un bono depende del desempeño organizacional. El dinero de los fondos del bono se distribuye entre las personas con base en sus contribuciones a la organización, su asistencia, sus niveles de cooperación y otros indicadores del desempeño. Los empleados de Lincoln Electric están motivados a cooperar y ayudarse mutuamente, porque cuando la empresa como un todo tiene buenos resultados, todos se benefician con los fondos mayores para el pago del bono. Los empleados también están motivados a contribuir con sus aportes a la organización porque éstos determinan su parte de los fondos del bono.

¿Aumento de sueldo o bono?

Los gerentes pueden distribuir el pago por mérito en forma de un aumento de sueldo, o de un bono adicional al sueldo normal. Aunque la cantidad en dinero de un aumento de sueldo o de un bono puede ser la misma, los bonos tienen un mayor efecto sobre la motivación al menos por tres razones. Primera, los niveles de sueldo suelen basarse en los niveles de desempeño, los aumentos en el costo de la vida y demás, desde el día que las personas comienzan a trabajar en una organización, lo que significa que el nivel absoluto de sus sueldos se basa principalmente en factores que no guardan relación alguna con su desempeño real. Un aumento por mérito de 5% sobre el sueldo, por ejemplo, puede parecer relativamente pequeño en comparación con el sueldo total. Segunda, un aumento al sueldo actual puede verse afectado por otros factores además del desempeño, como los aumentos en el costo de la vida o los ajustes generales por razones de mercado. Tercera, como las organizaciones rara vez reducen los salarios, sus niveles tienden a variar menos que los niveles del desempeño. En este sentido, es un hecho que los bonos conceden a los gerentes una mayor flexibilidad para distribuir los resultados. Si a una organización le está yendo bien, los bonos pueden ser relativamente altos para premiar a los empleados por sus contribuciones. Sin embargo, a diferencia de los aumentos de los salarios, los niveles de los bonos pueden reducirse cuando el desempeño de la compañía disminuye. En general, los planes de bonos tienen un mayor efecto motivador que los aumentos salariales porque el monto del bono puede basarse directa y exclusivamente en el desempeño.[106]

De conformidad con las lecciones provenientes de las teorías de la motivación, los bonos pueden vincularse directamente con el desempeño y variar de un año a otro, y de un empleado a otro, como sucede en Gradient Corporation, bufete de consultoría ambiental con sede en Cambridge, Massachusetts.[107] Otra organización que aplica con éxito los bonos es Nucor Corporation. Los obreros de las acerías de Nucor suelen ser mucho más productivos que los de otras compañías, quizá porque ellos pueden recibir bonos vinculados con el desempeño y la calidad que representan de 130 a 150% de su sueldo normal o base.[108]

opción de compra de acciones para empleados Instrumento financiero que otorga a su titular el derecho de comprar acciones de una organización a determinado precio durante cierto periodo o bajo ciertas condiciones.

Además de recibir aumentos salariales y bonos, en ocasiones a los gerentes y altos ejecutivos se les conceden opciones de compra de acciones. Las **opciones de compra de acciones para empleados** son instrumentos financieros que conceden al portador el derecho de adquirir acciones de una organización a cierto precio durante un periodo determinado o bajo ciertas condiciones.[109] Por ejemplo, además de los salarios, a veces las opciones de compra de acciones se usan para atraer a gerentes de alto nivel. El precio de ejercicio es el precio al que el portador puede comprar las acciones, y las condiciones de adjudicación especifican la fecha en que el comprador puede adquirir las acciones al precio de ejercicio. El precio de ejercicio de la opción de compra suele fijarse igual al precio de mercado de las acciones el día en que se concede la opción, y las condiciones de adjudicación pueden especificar que el gerente debe haber estado en la organización durante 12 meses, o quizás haber alcanzado cierta meta de desempeño (como aumentar las utilidades) para poder ejercer la opción de compra. Las empresas de alta tecnología o aquellas que apenas se inician a veces usan las opciones de compra en forma similar para los empleados de los diversos niveles de la organización.[110]



Un obrero de la acería Nucor quema impurezas de un conducto usado para verter acero fundido en Decatur, Alabama. Los obreros de Nucor pueden recibir bonos vinculados con el desempeño y la calidad que representan de 130 a 150% de su sueldo normal.

En cuanto al aspecto de la motivación, las opciones de compra de acciones no se utilizan tanto para premiar el desempeño individual pasado sino para motivar a los empleados a que trabajen en el futuro para el bien de toda la compañía. Esto es cierto porque las opciones de compra de acciones emitidas al precio actual de éstas sólo serán ventajosas en el futuro, si la organización en cuestión tiene buenos resultados y el valor de sus acciones sube en la bolsa; así pues, conceder opciones de compra de acciones a los empleados debe estimularlos a que ayuden a la organización a mejorar su desempeño a lo largo del tiempo.[111] Las opciones de compra de acciones a menudo han motivado a empleados potenciales a renunciar a puestos prometedores en compañías más grandes para ir a trabajar en empresas de alta tecnología y punto.com que comienzan. A fines de la década de 1990 y principios de la década de 2000, muchos empleados de las compañías punto.com quedaron devastados cuando se enteraron de que sus opciones de compra de acciones carecían de valor porque sus compañías habían quebrado o tenían muy malos resultados, además de que se habían quedado sin empleo. Por desgracia, las opciones de compra de acciones también han dado lugar a conductas poco éticas; por ejemplo, a veces los ejecutivos de una compañía tratan de inflar artificialmente el valor de las acciones para aumentar el valor de las opciones de compra de acciones.

Ejemplos de planes de pago por mérito

Los gerentes pueden elegir entre varios planes de pago por mérito, dependiendo del trabajo que los empleados realicen y otras consideraciones. Mediante el *pago a destajo*, plan por méritos individuales, los gerentes basan el pago a los empleados en la cantidad de unidades que cada uno de ellos produce, ya sean televisores, componentes de computadoras, o partes para automóviles. Los gerentes de Lincoln Electric utilizan el pago a destajo para determinar los niveles de pago individuales. Los adelantos en la tecnología de la información están simplificando la administración de los pagos a destajo en diversas industrias. Por ejemplo, los granjeros solían pagar a destajo a sus obreros por medio de un proceso laborioso y prolongado. Ahora, pueden confiar en botones metálicos del tamaño de una moneda de diez centavos que fijan a sus camisas o guardan en los bolsillos. Esos botones, fabricados por *Dallas Semiconductor Corporation*, se adaptan para su uso en la agricultura por *Agricultural Data Systems*, empresa asentada en Laguna Niguel, California.[112] Cada botón contiene un semiconductor conectado a la computadora de la nómina por medio de una sonda semejante a una varilla, que está en el campo.[113] La varilla registra el número de cajas de frutas o verduras que cada campesino cosecha, así como el tipo y la calidad del producto cosechado, el lugar donde se cosechó, la hora y la fecha. Los botones se activan al tocarlos con la varilla; por lo que se les llama *Touch Memory Buttons* [botones con memoria de toque]. En general, los gerentes consideran que los botones ahorran tiempo, mejoran la precisión y proporcionan valiosa información sobre las cosechas y su rendimiento.[114]

Cuando usan el *pago por comisión*, otro plan de pago por méritos individuales, los gerentes basan el pago en un porcentaje de las ventas. En la exitosa compañía de bienes raíces Re/Max International, Inc., los gerentes utilizan el pago por comisión para los agentes de ventas, a quienes pagan un porcentaje del valor de los inmuebles que venden. Algunas tiendas departamentales, como Neiman Marcus, utilizan también el pago por comisión para sus vendedores.

Ejemplos de planes de pago por mérito organizacional son el plan Scanlon y la participación de utilidades. El *plan Scanlon* (ideado por Joseph Scanlon, líder sindical de una planta siderúrgica y de fabricación de hojalata en la década de 1920), se enfoca en reducir los gastos o recortar los costos, y los miembros de una organización están motivados para proponer e implantar estrategias reductoras de costos, porque un porcentaje del ahorro en costos logrado durante un tiempo específico se distribuye entre los empleados.[115] Conforme a la *participación de utilidades*, los empleados reciben una parte de las utilidades de una organización. Casi 16% de los empleados de empresas medianas y grandes reciben participación de utilidades, y como 25% de compañías pequeñas conceden a sus empleados una parte de las utilidades.[116] Cualquiera que sea el plan de pagos que apliquen, los gerentes deben esforzarse siempre por vincular el pago con el desempeño de comportamientos que ayuden a una organización a alcanzar sus metas.

Durante mucho tiempo, los directivos de las grandes empresas japonesas rechazaron los planes de pago por mérito a favor de planes que premiaban la antigüedad. Sin embargo, cada vez más compañías japonesas están adoptando sistemas de pago por mérito debido a sus beneficios sobre la motivación; entre dichas empresas están SiteDesign,[117] Tokio Marine and Fire Insurance e Hissho Iwai, una organización comercial.[118]

Resumen y repaso

OA1 **NATURALEZA DE LA MOTIVACIÓN** La motivación abarca aquellas fuerzas psicológicas de una persona que determinan la dirección de su comportamiento, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos en una organización. Los gerentes se esfuerzan por motivar a las personas para que contribuyan con sus aportes a la organización y enfoquen esos aportes en la dirección de un alto desempeño, y porque las personas reciban los resultados que esperan y cuando lo logran tienen ese desempeño de alto nivel.

OA2 **TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS** De acuerdo con la teoría de las expectativas, los gerentes pueden fomentar altos niveles de motivación en sus organizaciones tomando medidas que aseguren que las expectativas sean altas (que las personas piensen que si lo intentan, pueden tener un desempeño de alto nivel), que la trascendencia sea alta (que las personas piensen que si tienen un desempeño de alto nivel obtendrán ciertos resultados), y que su valor sea alto(que las personas deseen esos resultados).

OA3 **TEORÍAS DE LAS NECESIDADES** Las teorías de las necesidades sugieren que para motivar a su fuerza laboral, los gerentes deben determinar cuáles son las necesidades que las personas tratan de satisfacer en la organización, y luego verificar que las personas reciban resultados que satisfagan dichas necesidades cuando tienen un desempeño de alto nivel y contribuyen a la eficacia organizacional.

OA2 **TEORÍA DE LA EQUIDAD** De acuerdo con la teoría de la equidad, los gerentes pueden promover altos niveles de motivación si consiguen que las personas perciban que hay equidad en la organización, o que los resultados se distribuyen en proporción con los aportes. La equidad existe cuando una persona percibe que su propia relación resultado-aporte es igual a la relación resultado-aporte de otra persona a la que tome como referencia. La inequidad motiva a las personas a tratar de restaurar la equidad.

OA3 **TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS** La teoría de la fijación de metas sugiere que los gerentes pueden fomentar una alta motivación y un alto desempeño si consiguen que las personas se esfuercen por alcanzar metas específicas y difíciles. Es importante que las personas acepten las metas, se comprometan con ellas y que reciban retroalimentación relacionada con la calidad de su trabajo.

OA4 **TEORÍAS DEL APRENDIZAJE** La teoría del condicionamiento operante sugiere que los gerentes pueden motivar a las personas a tener un alto desempeño, si emplean el refuerzo positivo o el refuerzo negativo (siendo el refuerzo positivo la estrategia preferida). Los gerentes pueden motivar a las personas a que eviten comportamientos disfuncionales aplicando la extinción o el castigo. La teoría del aprendizaje social sugiere que las personas también pueden motivarse solas si observan la forma en que terceros desempeñan comportamientos y se les premia por ello, si se aplican el autorrefuerzo y si tienen altos niveles de eficacia personal.

OA5 **PAGO Y MOTIVACIÓN** Cada una de las teorías de la motivación analizada en este capítulo alude a la importancia del sueldo y da a entender que éste debe depender del desempeño. Los planes de pago por mérito pueden diseñarse con base en el desempeño del individuo, del grupo o de la organización, y pueden implicar aumentos de sueldo o el pago de bonos.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Comente por qué dos personas con aptitudes similares pueden tener expectativas muy diferentes si tienen un desempeño de alto nivel. [OA2]
2. Señale por qué algunas personas tienen trascendencias bajas aunque sus jefes distribuyan los resultados con base en el desempeño. [OA2]
3. Analice la forma en que los profesores tratan de promover la equidad para motivar a los estudiantes. [OA2]
4. Describa tres técnicas o procedimientos que los gerentes pueden usar para determinar si una meta es difícil. [OA3]
5. Argumente por qué los gerentes deben tratar siempre de usar el refuerzo positivo y no el refuerzo negativo. [OA4]

ACTIVIDADES

6. Entreviste a tres personas que tengan el mismo tipo de puesto (como vendedores, meseros o profesores), y determine qué clases de necesidades tratan de satisfacer en su trabajo. [OA3]
7. Entreviste a un gerente de una organización de su comunidad para determinar en qué medida aprovecha el aprendizaje indirecto para promover una alta motivación entre sus subordinados. [OA3]

Desarrollo de habilidades administrativas

Diagnóstico de la motivación [OA1, 2, 3, 4]

Piense en el trabajo ideal que le gustaría tener después de graduarse. Describa el trabajo, el tipo de jefe que le gustaría tener y la clase de organización en que le gustaría trabajar. Luego responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles serían sus niveles de expectativas y de trascendencia en ese trabajo? ¿Qué resultados tendrían un alto valor para usted en ese trabajo? ¿Qué medidas tomaría su gerente para influir en sus niveles de expectativa, trascendencia e importancia?
2. ¿A quién escogería usted como referencia en ese trabajo? ¿Qué medidas tomaría su gerente para que usted sintiera que se le trata en forma equitativa? ¿Qué haría si, después de un año, usted experimentara inequidad por falta de pago?
3. ¿Qué metas se esforzaría en alcanzar? ¿Por qué? ¿Qué papel desempeñaría su gerente para ayudarlo a determinar sus metas?
4. ¿Qué necesidades trataría usted de satisfacer en ese trabajo? ¿Por qué? ¿Qué papel desempeñaría su gerente para ayudarlo a satisfacer esas necesidades?
5. ¿Qué comportamientos de ese trabajo reforzaría positivamente su gerente? ¿Por qué? ¿Qué refuerzos positivos usaría su jefe?
6. ¿Habría algún aprendizaje indirecto en este trabajo? ¿Por qué sí o por qué no?
7. ¿En qué medida el autocontrol lo motivaría en ese trabajo? ¿Por qué?
8. ¿Cuál sería su nivel de eficacia personal en ese trabajo? ¿Por qué estaría en ese nivel su eficacia personal? ¿Debería su jefe tomar medidas para impulsar su eficacia personal? De no ser así, ¿por qué no? De ser así, ¿cuáles serían esas medidas?

Ética en la administración [OA5]

A veces el sueldo depende a tal grado del desempeño que provoca estrés en los empleados. Imagine a un vendedor que sabe que si no cumple sus metas de ventas no podrá hacer un pago de la hipoteca de su casa o no podrá pagar la renta.

Preguntas

1. Ya sea solo o en grupo, piense en las implicaciones éticas de un vínculo muy estrecho entre el sueldo y el desempeño.
2. ¿En qué condiciones podría un sueldo por resultados ser más estresante y qué medidas podrían tomar los gerentes para ayudar a sus subordinados a tener un buen desempeño y que no padecieran demasiado estrés?

Ejercicio en grupo

Para incrementar la motivación [OA1, 2, 3, 4, 5]

Forme grupos de tres o cuatro personas y designe a una de ellas como vocero que comunicará sus conclusiones a toda la clase cuando se lo indique el profesor. Luego analice el siguiente escenario.

Usted y sus socios son dueños de una cadena de 15 tintorerías en una ciudad de tamaño medio. A todos les preocupa un problema reciente en el servicio al cliente. Cuando alguno de ustedes pasa el día o incluso parte del día en una de las tintorerías, los empleados parecen ofrecer un excelente servicio al cliente, los lavanderos cuidan que todas las manchas se eliminen de la ropa y los planchadores hacen un buen trabajo en prendas difíciles, como las blusas de seda. Empero, incluso durante esas visitas los clientes se quejan ante ustedes de cosas como que las manchas aún se veían o que las prendas no quedaron bien planchadas en algunas de sus entregas anteriores; de hecho, varios clientes devolvieron sus prendas para que se volviera a hacer el trabajo. A veces los clientes también comentan que en visitas anteriores tuvieron que esperar demasiado tiempo antes de ser atendidos. Usted y sus socios se reúnen hoy para estudiar este problema.

1. Analicen en qué medida ustedes creen que enfrentan un problema de motivación en sus establecimientos.
2. Tomando en cuenta lo que aprendieron en este capítulo, elaboren un plan para aumentar la motivación de los empleados para que brinden un servicio rápido a los clientes aunque no estén siendo observados por uno de los dueños.
3. Preparen un plan para incrementar la motivación de los lavadores para que eliminen todas las manchas aun cuando no están siendo observados por uno de los dueños.
4. Elaboren un plan para aumentar la motivación de los planchadores, para que hagan un trabajo de alta calidad en todas las prendas, por difícil que sea.

Exploración en la web [OA1, 2, 3, 4, 5]

Si usted tuviera la oportunidad de elegir una corporación reconocida para trabajar, ¿cuál elegiría? Ahora acuda al sitio de la web de esa compañía y recabe toda la información que pueda sobre la forma en que motiva a sus empleados. Asimismo, recurriendo a *Google* y otros motores de búsqueda, trate de encontrar artículos de las noticias sobre esa compañía. Con base en lo que usted logre aprender, ¿seguiría siendo esa compañía su primera elección? ¿Por qué sí o por qué no?

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Usted supervisa a un equipo de analistas de marketing que trabaja en una serie de colaciones para una gran compañía de productos alimenticios. Hace poco, esos analistas se recibieron como licenciados en administración de empresas y otras carreras, y han estado trabajando entre uno y tres años. Sus responsabilidades van del análisis del mercado para sus productos y los de la competencia, el seguimiento de las iniciativas actuales de marketing y la planificación de futuras campañas de marketing. También deben preparar informes trimestrales de ventas y gastos de sus productos, así como calcular presupuestos para los tres trimestres siguientes; para preparar esos

informes deben contar con datos de los analistas financieros y de contabilidad asignados a sus productos.

Cuando comenzaron se iniciaron en sus puestos, usted enseñó a cada analista de marketing todo el ciclo de los informes, explicándole qué tenía que hacer y cómo hacerlo, y recalcándole la necesidad de que los informes se entregaran a tiempo. Aunque la preparación de los informes puede ser tediosa, usted considera que la tarea es bastante sencilla y de fácil realización si los analistas la planean con anticipación y le dedican el tiempo suficiente. Cuando se acerca el tiempo de preparar los informes, usted se los recuerda vía correo electrónico y durante las reuniones del equipo les recalca la necesidad de que los informes sean precisos y oportunos.

Usted considera que ese elemento del puesto de analista no podría ser más sencillo. Sin embargo, al final de cada trimestre la mayoría de los analistas entrega sus reportes con uno o dos días de retraso y, lo que es peor, su propio jefe (a quien finalmente llegan los reportes) le ha señalado que carecen de la información completa y que a veces llegan con errores. Ya que su propio jefe ha comenzado a amonestarlo por esta situación, usted decide que es mejor resolverla de una vez por todas. Por lo mismo, decide reunirse con los analistas de marketing para explicarles el problema y pedirles que le entreguen los informes uno o dos días antes para que pueda revisarlos y, en forma más general, los exhorta para que trabajen juntos. Por desgracia, las cosas no han mejorado mucho, y usted pasa cada vez más tiempo elaborando esos reportes. ¿Qué va a hacer?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 3]

¿Por qué limitarse a una sola especialidad de trabajo?

Macri Alboher abandonó la práctica de la abogacía para escribir, enseñar y hablar sobre las personas que han cambiado de carrera. Para usar una palabra que ella acuñó, se convirtió en "slash" ('diagonal', como en escritora/profesora/oradora). Autora de *One Person/Multiple Careers: A New Model for Work/Life Success,* Alboher charló con la Editora Asociada Susan Berfield sobre la forma de hacer malabarismos con las profesiones.

¿Cuál es la diferencia entre un "slash" y alguien que cambia de carrera?

Los "slashes" buscan un equilibrio para que no se agoten o pierdan interés en su primer trabajo. Conozco a un negociante de arte/instructor de Pilates y a un director de teatro/programador de cómputo. La persona que cambia de carrera desea divorciarse de su primera carrera: el amor se acabó.

¿Cuál es la razón principal por la cual las personas no persiguen sus intereses "slash" de tiempo completo?

Seguridad financiera. Es difícil deshacerse de eso cuando uno trata de aprender algo nuevo sin estar seguro de que vaya a ser algo más que un simple pasatiempo. A algunas personas les gusta lo que hacen, pero desean dedicar menos tiempo a ello. Si logran encontrar alguna forma de añadir otra dimensión a su vida, en cierto modo eso puede renovar su interés en su trabajo principal.

¿Cómo se establece una carrera "slash"?

En el mundo corporativo, algunas personas trabajan a 80% y entonces se ponen a buscar si pueden hacer algo más con su tiempo. También hay personas que ponen a prueba la política de horario flexible. El concepto de trabajar medio día y así tener tiempo para hacer otra cosa aún es nuevo, pero su aceptación está en auge. La tercera forma consiste en aprovechar lo que uno hace en una empresa y cambiarlo: convertirse en asesor o bien suscribirse a varias empresas de empleo temporal para oficinistas.

¿Pueden las personas ganar lo suficiente para vivir como "slashes"?

Las personas que tienen estas clases de carreras nunca están estáticas. Pasados seis meses, agitan la mezcla, evolucionan, profundizan, abandonan algo. Hay algo inherentemente inquieto, interminablemente curioso acerca de esas personas. Ser un "slash" es una forma de evolucionar sin renunciar a la seguridad de un empleo o sin perder la confianza en la experiencia que se tiene.

¿Advierte tendencias en lo que intentan las personas?

Muchas de las personas con las que hablo y cuya primera vocación les llegó después de una educación considerable agregan un "slash" como terapia de masaje, o Pilates, o un programa certificado de algún tipo. La educación para adultos y en línea ha explotado. Es más fácil que nunca cambiar de carreras. Abandonar y volver a entrar al mundo empresarial es mucho más aceptado. Antes era como quemar las naves. Ahora uno puede pasar un periodo empresarial, después un periodo corporativo y volver a empezar sin estigma alguno.

¿Qué pasa si a fin de cuentas no te gusta ser instructor de Pilates?

Es importante permitirte que algo que intentas no te guste. Es como acudir a diversas citas con chicas o chicos. Debes acudir a ellas, no disculparte por el muestreo, y disfrutarlas.

¿Cómo se refleja eso en los grupos de diferentes edades?

A los jóvenes no les parece del todo extraño el concepto de "slash". Esperan vidas y carreras tridimensionales, y mucha incertidumbre. Las personas mayores necesitan permiso para vivir así.

¿A qué renuncian los "slashes"?

Es posible que no llegues a la cima de la escala corporativa si deseas

perseguir otras metas profesionales. Para tener más, es posible que uno deba tener menos. Y se pierde mucho tiempo muerto. El "slash" más exitoso es aquel cuyas actividades sirven para más de un propósito. No se trata de hacer muchas tareas al mismo tiempo, sino de tener dos trabajos de medio tiempo. Es una forma de ver la vida parecida al del malabarista de la calle.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué a algunas personas las motiva tener carreras "slash"?
2. ¿Cómo podrían las carreras "slash" mantener altos niveles de motivación con el paso del tiempo?
3. ¿En qué forma podría verse afectada la motivación por la profesión de una persona cuando ésta tiene una carrera "slash"?
4. ¿En qué forma podría reforzarse la motivación por la profesión de una persona cuando ésta tiene una carrera "slash"?

Fuente: P&R entrevista con Marci Alboher conducida por la Editora Asociada Susan Berfield, "Why Settle For Just One Line of Work?" Reimpreso con permiso especial del número del 3 de diciembre de 2007 de *BusinessWeek*.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4, 5]

Nuevo hogar de Nokia en Rumania

Los pastizales de Transilvania no han visto mucha acción desde el éxodo de los romanos cuya villa en ruinas fue descubierta cerca de ahí hace poco. Pero hoy, mientras Nokia, el fabricante de teléfonos celulares, prepara el terreno para construir una fábrica, el mundo moderno está llegando a ese rincón de Rumania a una velocidad que asombra incluso a John Guerry, tejano de 36 años encargado de la planta. "Cada vez que vengo se ve diferente", dice Guerry, deteniéndose para acariciar a un perro sin dueño al que los obreros llaman Nokia.

Vistiendo su chaleco de seguridad verde refulgente, Guerry conduce a los visitantes por un lodazal hacia los muros grises de lámina corrugada de la fábrica. Menos de cinco meses después de haberse iniciado los trabajos, el exterior de la planta está casi completo. En su interior, los especialistas ya instalaron un banco de computadoras para rastrear el flujo de las partes de teléfonos. En marzo, esa fábrica cercana a la ciudad de Cluj-Napoca empezará a embarcar teléfonos hacia Europa y África.

Nokia escogió Cluj, sede de una universidad técnica de prestigio, en parte por su numerosa provisión de graduados de ingeniería deseosos de trabajar por menos de la cuarta parte de lo que ganan sus colegas europeos. La planta empezará la producción en serie poco antes de que Nokia cierre una fábrica que tiene en Bochum, Alemania, y que, según ha dicho, se ha vuelto demasiado cara. Pero por sí solos los sueldos bajos no harán que la planta de Rumania sea competitiva. Para asegurarse que la inversión de 88 millones de dólares de Nokia sea rentable, Guerry deberá importar la encomiada experiencia de la cadena de abastecimiento de esa compañía a una región enlazada al resto del mundo por un aeropuerto consumido y viejo, además de una carretera de dos carriles llena de baches que serpentea a través de los Cárpatos cercanos.

Su reto consiste en enseñar a los obreros locales a ser tan productivos y rigurosos con la calidad como sus contrapartes de Brasil, China e India. Y debe saber lo suficiente acerca de la cultura rumana para crear un lugar de trabajo donde los empleados calificados quieran quedarse a trabajar. Otras compañías multinacionales, como Emerson, con sede en St. Louis, Missouri, también están construyendo fábricas en la región, por lo que sin duda se va a desatar una competencia por el mejor personal.

Pero si todo le funciona, Nokia ampliará su predominio en el mercado mundial de los teléfonos celulares. En el tercer trimestre de 2007, esa compañía obtuvo una participación mundial de 38%, contra 14.5% de la número dos, Samsung. De acuerdo con sus directivos, parte de su posición de privilegio se debe a la estrategia de la compañía de producir más cerca de los clientes. Los competidores como Motorola fabrican la mayor parte de sus teléfonos en Asia, lo cual, según Nokia, es una desventaja. "Cuando Motorola no puede reaccionar con la misma rapidez que nosotros, le ganamos participación en el mercado", dice Guerry, quien en una época fue gerente de una planta de Motorola en Texas.

En la cola desde las 6 de la mañana

Encontrar obreros dispuestos para la nueva fábrica no va a ser problema. Cluj, ciudad de 400 000 habitantes, aún sigue saliendo de la pobreza que dejó tras de sí una de las dictaduras comunistas más represivas de Europa Oriental. Brillantes distribuidores ofrecen autos BMW y Audi a los nuevos ricos, pero en las calles, jóvenes de mirada perdida venden ganchos para ropa hechos en casa. Aun cuando el desempleo oficial fue de 3.1% en noviembre, muchas personas apenas ganan 180 dólares al mes en las empresas locales. Están ansiosas por trabajar para una multinacional que les ofrece oportunidades de capacitación y progreso.

De hecho, los ciudadanos están casi eufóricos ante la posibilidad de unirse al fabricante de teléfonos celulares más grande del planeta. "Todo el mundo me ha estado preguntando: ¿Tiene algún contacto? ¿Sabe dónde debe uno presentarse?", dice Betina Binder, gerente regional de un minorista de cosméticos

de Cluj. Durante una feria del empleo celebrada en junio y patrocinada por Nokia, cientos de esperanzados venidos de toda Rumania empezaron a hacer cola desde las 6 de la mañana. Finalmente, 8 000 candidatos se presentaron, el doble de lo que Nokia esperaba y muchos más de los que jamás habrá de emplear. Más adelante, Nokia espera contratar a unas 500 personas, cifra que irá aumentando hasta 3 500 a finales de 2009.

Aun así, las compañías extranjeras en otros mercados emergentes como China e India han aprendido que encontrar y retener a los trabajadores más capaces no es fácil. Los sueldos aumentan con rapidez y los trabajadores no dudan en vender su nueva experiencia al mejor postor. Una razón por la que Nokia se está instalando en Cluj es que su instalación de Komaron, Hungría, ya agotó la mano de obra local. Los gerentes de altos vuelos son sumamente escasos en el mundo en desarrollo. Nokia no ha dicho lo que va a pagar a los obreros de Cluj, pero sí que serán sueldos competitivos en comparación con el promedio regional de unos 450 dólares al mes.

Nokia espera conservar a sus obreros con beneficios que provocarían la envidia de personas de países más ricos. La fábrica va a tener un comedor con alimentos gratis, un gimnasio, campos deportivos y —dado que Nokia es, a fin de cuentas, finlandesa— un sauna. “La planta va a ser un lugar donde a las personas les guste trabajar”, dice Guerry. Nokia también ofrece oportunidades internacionales de las que no disponen las compañías rumanas. El personal que está construyendo la planta de Cluj incluye, por ejemplo, trabajadores provenientes de Brasil, Hungría, India y Polonia. En una muestra de respeto hacia la cultura local, Guerry obliga al personal extranjero a que aprenda a hablar rumano. Nokia tiene previsto dejar esa planta en manos de gerentes locales en cuatro años.

Un solo bono para todos

Pero aunque Guerry logre que la planta encaje en el entorno de Cluj, debe asegurarse de que aproveche a plenitud la pericia mundial que fortalece a Nokia. Una forma en que lo logra es ofreciendo a los directores de las plantas incentivos financieros para que se ayuden entre ellos en vez de que compitan entre ellos y se oculten información. Los bonos para Guerry y sus colegas de las otras 10 plantas de Nokia en el mundo están ligados al desempeño de toda la operación mundial de producción. Si una de las plantas deja de operar a toda su capacidad, todos los gerentes lo resienten en sus bolsillos. Eso es muy poco usual en un negocio donde normalmente a los ejecutivos se les premia por el desempeño de las plantas que están a su cargo, dice Kevin O’Marah, director en jefe de estrategias de AMR Research, especialista en cadenas de abastecimiento con sede en Boston. “El plan colectivo de compensación es sumamente hábil”, dice O’Marah.

En el negocio de los teléfonos celulares, la productividad máxima lo es todo. El crecimiento proviene de los mercados emergentes, donde muchos clientes viven con sólo unos dólares al día y no pueden darse el lujo de gastar mucho en un teléfono. Nokia reportó un margen de utilidad de 22.6% en sus teléfonos durante el tercer trimestre, aun cuando el costo de los modelos más baratos fue inferior a 40 dólares. Para lograr cifras como ésas, Nokia cuida cada detalle de las líneas de ensamble. Algo que Guerry aprendió durante una visita a una planta de Nokia en India fue, por ejemplo, que la fábrica se vuelve más eficiente cuando los operarios se colocan entre dos líneas, lo que les permite dar servicio a las dos al mismo tiempo. “Cuando uno fabrica 12 teléfonos por segundo, un pequeño detalle puede lograr una enorme diferencia”, dice Guerry.

Una de las principales preocupaciones es la de que los aprovisionamientos lleguen a Cluj sin tropiezos. Las conexiones de esa ciudad con el mundo exterior son primitivas en comparación con las normas europeas. Los funcionarios a favor de los negocios tratan de ayudar. La pista del diminuto aeropuerto de Cluj está siendo alargada para que pueda recibir a los aviones de carga jumbo que traen los componentes de Asia y de otros lugares. Y cerca de Cluj, la enorme constructora estadounidense Bechtel está realizando la autopista Transilvania de cuatro carriles, a un costo de 3 200 millones de dólares, y que para 2011 habrá de recortar a la mitad el tiempo de viaje desde Hungría. Aunque va a ser un poco más costoso operar en Cluj antes de que esa región logre mejorar su infraestructura, Nokia quería ser la primera en conseguir a los mejores trabajadores.

El gobierno local también donó tierras para la fábrica y está construyendo otros servicios, como una estación del tren suburbano. Por lo tanto, además de supervisar la planta Guerry funge como embajador de buena voluntad ante la ciudad. A fines de diciembre se sentó en una oficina temporal a firmar tarjetas navideñas para dignatarios locales que después se entregaron al ayuntamiento, como una prueba de que operar a gusto en una cultura extraña es tan importante para un gerente como, digamos, dominar el software de logística. “O entiendes que así debe ser”, dice Guerry, “o no estarás ahí mucho tiempo”.

Preguntas para análisis

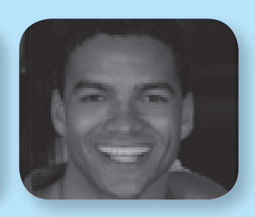
1. ¿Por qué están los rumanos motivados a conseguir un empleo en la nueva planta de Nokia en Cluj?
2. Para aquellos que sean contratados, ¿qué factores pudieran contribuir a su motivación intrínseca?
3. Para aquellos que sean contratados, ¿qué factores pudieran contribuir a su motivación extrínseca?
4. ¿En qué forma Nokia motiva a los gerentes mundiales a que cooperen entre ellos y compartan sus conocimientos y su experiencia?

Fuente: Jack Ewing, “Nokia’s New Home in Romania”. Reimpreso con permiso especial del número del 28 de enero de 2008 de *BusinessWeek*.

CAPÍTULO 14

Liderazgo







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar qué es el liderazgo, cuándo los líderes son eficaces e ineficaces, y las fuentes de poder que permiten a los gerentes ser líderes eficaces.

OA2 Identificar los rasgos que muestran la relación más fuerte con el liderazgo, los comportamientos que suelen tener los líderes y las limitaciones del modelo de rasgos y de comportamiento del liderazgo.

OA3 Explicar la forma en que los modelos de contingencia del liderazgo mejoran nuestros conocimientos del liderazgo y la administración eficaz en las organizaciones.

OA4 Describir qué es el liderazgo transformacional y explicar cómo pueden practicarlo los gerentes.

OA5 Caracterizar la relación entre el género y el liderazgo, y explicar cómo la inteligencia emocional puede contribuir a un liderazgo eficaz.

El reto del administrador

Judy McGrath preside MTV Networks

www.mtv.com

¿Cómo puede un gerente transformar continuamente una compañía de vanguardia en un entorno que no cesa de cambiar? Como presidenta y directora general de MTV Networks, Judy McGrath ocupa uno de los puestos de liderazgo más desafiantes y cabales del sector de los medios.[1] MTV Networks, unidad de Viacom, es el hogar del MTV original así como de Nickelodeon, VH1, Comedy Central, LOGO, MTV2, Nick at Nite, NOGGIN, TV Land, CMT, mtvU, the N y Spike TV.[2] A MTV Networks se conectan más de 440 millones de hogares en más de 165 países. Operar en un sector y en mercados cuyo ritmo de cambio no tiene parangón, mantener a la vanguardia a MTV Networks y su atractivo en un paisaje digital siempre cambiante es una labor que intimida.[3]

Es obvio que McGrath parece estar a la altura de ese desafío; en 2006, ella recibió el premio Vanguard al Liderazgo Distinguido y en 2007 ocupó el lugar 18 de la lista “Las 50 mujeres más poderosas” de la revista *Fortune*.[4] Resulta por demás interesante saber que McGrath, quien nació en Scranton, Pensilvania, llegó por primera vez a Nueva York a finales de la década de 1970 con la esperanza de combinar su amor por la música de rock con su licenciatura en literatura inglesa escribiendo para la revista *Rolling Stone*. En vez de eso, McGrath empezó escribiendo para la revista *Mademoiselle* y después para *Glamour*. En 1981, unos amigos le hablaron de la recién inaugurada MTV y ella aceptó un puesto para redactar textos promocionales. De entonces a la fecha, el resto es historia. Como parte del personal de MTV desde sus inicios, hoy McGrath ocupa el puesto más alto.[5]

McGrath está lejos de ser lo que imaginan las personas cuando piensan en un director general tradicional. Lectora ávida, siempre está al día de la cultura pop, cuida por igual a los empleados y el talento, y es una líder creativa que insta a los demás a serlo también; se le acredita haber creado una cultura muy incluyente en MTV, donde todos los empleados son escuchados y



La presidenta y directora general Judy McGrath lidera la compleja organización que es MTV Networks.

atendidos. Ella es una persona práctica que lo mismo se siente a gusto planeando estrategias con altos directivos que socializando con "hip-hoppers" o presenciando actos musicales alternativos en vivo. La confianza y la enorme energía de McGrath sólo se equiparan con sus conocimientos del sector, su creatividad e integridad.[6]

Su estilo personal de liderazgo destaca el facultamiento de todos los miembros de la organización MTV, así como de sus espectadores. De acuerdo con McGrath, la creatividad y la innovación provienen de los empleados de todos los niveles, los líderes y gerentes deben prestar atención a las ideas de los empleados, y cambiar debe ser la regla del día en un entorno cambiante.[7] Ella también se esfuerza por facultar al teleautidorio de MTV e incrementar la conciencia de los televidentes en la importancia de los intereses sociales con una programación triunfadora, como la serie *Fight For Your Rights* (Lucha por tus derechos), de la que fueron parte "Take a Stand Against Violence" (Toma partido contra la violencia), "Protect Yourself" (Protégete, una iniciativa de concienciación ante el SIDA) y "Take a Stand Against Discrimination" (Toma partido contra la discriminación).[8]

McGrath se conecta con una amplia gama de contactos a diario, manteniéndose al tanto de los últimos adelantos del sector y la cultura pop, y siempre a la búsqueda de ideas y oportunidades nuevas. Ella es una visionaria que logra descubrir posibilidades y oportunidades donde los demás sólo ven riesgos o fracasos potenciales. Ella trabaja mucho, persevera y cree que cualquier cosa es posible. Bajo su liderazgo, MTV lanzó un gran número de programas nuevos exitosos, todos ellos arriesgados y con posibilidades de fracaso. Como dice ella: "Caer de bruces es un gran motivador. La cosa más inteligente que podemos hacer cuando enfrentamos algo realmente creativo es quitarnos de en medio."[9] Eso hizo McGrath cuando dos productores la fueron a ver con la idea de filmar a personas a lo largo de su día normal de actividades (con una pista de sonido, por supuesto, de música nueva); así se inició la televisión realista y la serie *The Real World* (El mundo real) de MTV, que ya está en su vigésima temporada.[10]

McGrath enfrenta nuevos desafíos conforme lleva a MTV hacia adelante. La programación de MTV ahora forma parte de la norma (*Establishment*) de los medios y, en esta era de banda ancha, iPods y todo en línea, ella está consciente de que MTV no puede dormirse en sus laureles: Debe transformarse continuamente para conservar su enfoque vanguardista e incisivo, y seguir atrayendo a sus audiencias. Por ello, McGrath impulsa a MTV a que brinde servicios a partir de las plataformas digitales múltiples que van de los teléfonos celulares y los nuevos canales de banda ancha, hasta los juegos de video.[11]

Para impulsar esa transformación digital, McGrath está ampliando la tradición de MTV de desarrollar sus propias ofertas y busca asociaciones y adquisiciones. Por ejemplo, MTV Networks se asoció con Microsoft Corp., para ofrecer un servicio de descarga de música digital llamado URGE.[12] MTV compró sitios de la web, como IFILM Corp., dedicado a películas cortas de aficionados, y Neopets (popular entre los jóvenes). McGrath busca sinergias entre las adquisiciones digitales como ésas y la alineación existente de MTV. Por ejemplo, IFILM inauguró un programa en VH1 y Nickelodeon está desarrollando productos para Neopets.[13]

Es evidente que McGrath habrá de encarar tiempos desafiantes en su afán por transformar a MTV en la era digital. Su visión y determinación, junto con su estilo de facultar a los empleados, de alentar la toma de riesgos y la creatividad, y de cuidar que todos disfruten del paseo, dan a entender que MTV está en buenas manos.[14]

Presentación

Judy McGrath ejemplifica las múltiples facetas del liderazgo eficaz. En el capítulo 1 explicamos que una de las cuatro tareas principales de los gerentes es la de dirigir. Por ello, no debe sorprendernos que el liderazgo sea un elemento clave de una administración eficaz. Cuando los líderes son eficaces, sus subordinados o seguidores se muestran altamente motivados, comprometidos y esforzados. Cuando los líderes son ineficaces, es muy probable que sus subordinados tengan un desempeño inferior a sus capacidades, se sientan desmotivados y también insatisfechos. La directora general Judy McGrath es una líder en la punta misma de una organización, pero el liderazgo es un elemento importante del éxito gerencial en todos los niveles de las organizaciones: gerencia de alto nivel, gerencia media y gerencia de primera línea. Además, el liderazgo es un elemento clave del éxito gerencial en organizaciones grandes y pequeñas.

OA1 Explicar qué es el liderazgo, cuándo los líderes son eficaces e ineficaces, y las fuentes de poder que permiten a los gerentes ser líderes eficaces.

En este capítulo describimos qué es el liderazgo y examinamos los principales modelos del liderazgo que arrojan luz sobre los factores que contribuyen para que un gerente sea un líder eficaz. Estudiamos los modelos de los rasgos y del comportamiento que se enfocan en cómo son los líderes y lo que hacen, así como los modelos de contingencia —el modelo de contingencia de Fiedler, la teoría de la ruta-meta y el modelo de los sustitutos del líder—, cada uno de los cuales toma en cuenta la complejidad que circunda el liderazgo y los efectos de la situación sobre la eficacia del líder. También describimos la forma en que los gerentes pueden aprovechar el liderazgo transformacional para afectar radicalmente sus organizaciones. Al finalizar el capítulo usted tendrá una buena idea de los muchos factores y problemas que los gerentes enfrentan en su intento por ser líderes efectivos.

Naturaleza del liderazgo

liderazgo Proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

líder Individuo que puede ejercer influencia sobre los demás para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

El **liderazgo** es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización.[15] La persona que ejerce tal influencia es un **líder**. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejercen sobre los demás ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no son eficaces, su influencia no sólo no contribuye, sino que a menudo evita que se alcancen las metas. Como lo señala claramente "El reto del administrador", Judy McGrath está tomando muchas medidas para inspirar y motivar a los empleados de MTV para que la ayuden a alcanzar sus metas.

Además de facilitar el logro de las metas de desempeño, un liderazgo eficaz incrementa la capacidad de una organización para enfrentar todos los retos contemporáneos que se exponen a lo largo de este libro, incluyendo la necesidad de obtener una ventaja competitiva, la necesidad de fomentar un comportamiento ético y la necesidad de administrar justa y equitativamente una fuerza laboral diversificada. Los líderes que ejercen influencia sobre los miembros de la organización para ayudarles a alcanzar esos objetivos aumentan las oportunidades de éxito de sus organizaciones.

Al analizar la naturaleza del liderazgo, primero vemos los estilos de liderazgo y cómo afectan las tareas gerenciales así como la influencia de la cultura sobre los estilos de liderazgo. Luego nos enfocamos en la clave del liderazgo, el *poder*, que puede provenir de una diversidad de fuentes. Por último, estudiamos la dinámica contemporánea del facultamiento y la forma en que se relaciona con un liderazgo eficaz.

El estilo personal de liderazgo y las labores gerenciales

El *estilo personal del liderazgo* de un gerente, es decir, las formas específicas que emplea para influir en los demás, modela la forma en que él emprende la planeación, la organización y el control (las otras tres tareas principales de la administración). Veamos el estilo personal del liderazgo de Judy McGrath que acabamos de leer en "El reto del administrador": ella es práctica, cuidadosa de los empleados y el talento, y al mismo tiempo decidida y visionaria. Ella faculta a los empleados, los alienta a ser creativos y a correr riesgos, y promueve una cultura incluyente en MTV Networks.[16]

Los gerentes de todos los niveles y toda clase de organizaciones tienen sus estilos personales de liderazgo que no sólo determinan la forma en que dirigen a sus subordinados, sino

también cómo realizan las demás tareas gerenciales. Michael Kraus, propietario y gerente de una tintorería en el noreste de Estados Unidos, por ejemplo, adopta un enfoque práctico del liderazgo. Es el único con autoridad para determinar las jornadas de trabajo y las tareas para los 15 empleados de su negocio (tarea de organización); él toma todas las decisiones importantes (tarea de planeación), vigila de cerca el desempeño de sus empleados y premia a los mejores con incrementos de sueldo (tarea de control). El estilo personal de liderazgo de Kraus es eficaz en su organización. Sus empleados suelen estar motivados, tienen un muy buen desempeño y están satisfechos, y su negocio es muy rentable.

Desarrollar un estilo personal de liderazgo eficaz suele ser un reto para los gerentes de todos los niveles de una organización. Este reto a menudo se exacerba cuando los tiempos son difíciles, por ejemplo, debido a una recesión económica o una caída en la demanda de los consumidores. El auge de las empresas punto-com y la baja en la economía a principios de la década de 2000 enfrentaron a muchos líderes a un desafío de esta naturaleza.

Si bien dirigir (liderar) es una de las cuatro tareas principales de la administración, a menudo se establece una distinción entre gerentes y líderes. Cuando se hace esa distinción, se piensa en los gerentes como en los miembros organizacionales que formulan e implementan procedimientos y procesos para asegurar un funcionamiento sin tropiezos y que son responsables del logro de las metas.[17] Por su parte, los líderes ven hacia el futuro, marcan el curso para la organización y atraen, conservan, motivan, inspiran y desarrollan relaciones con los empleados basadas en la confianza y el respeto mutuos.[18] Los líderes aportan significado y propósito, buscan innovación más que estabilidad, e inspiran a los empleados para que trabajen juntos en la realización de la visión de los líderes.[19]

Como parte de su estilo personal de liderazgo, algunos líderes se esfuerzan por servir realmente a los demás. Robert Greenleaf, quien fuera director de investigación gerencial en AT&T y al jubilarse emprendió una segunda carrera dedicada a escribir, dar conferencias y asesorar, acuñó el término *liderazgo de servicio* para describir a esos líderes.[20] Por encima de cualquier otra cosa, los **líderes de servicio** tienen un fuerte deseo de servir y trabajar en beneficio de los demás.[21] Los siervos-líderes comparten el poder con sus seguidores, se esfuerzan por cuidar que se satisfagan las necesidades más importantes de sus seguidores, que puedan desarrollarse como individuos y que se mejore su bienestar, y que se preste atención a quienes menos tienen en una sociedad.[22] Greenleaf fundó una organización no lucrativa llamada Centro Greenleaf para Liderazgo de Servicio (antes llamada Centro para Ética Aplicada) a fin de promover el liderazgo enfocado en el servicio a los demás, el poder compartido y un sentido de comunidad entre las organizaciones y sus múltiples grupos de interés.[23] Algunos empresarios se esfuerzan por incorporar el liderazgo de servicio a sus estilos personales de liderazgo como se plantea en la siguiente sección, "Ética en acción."

líder de servicio Líder que tiene un fuerte deseo de servir y trabajar para los demás.



Ética en acción

Liderazgo de servicio en Zingerman's

Ari Weinzweig y Paul Saginaw fundaron Zingerman's Delicatessen en Ann Arbor, Michigan, en 1982.[24] Amantes de la buena comida, Weinzweig y Saginaw se deleitaron buscando alimentos tradicionales y exóticos en todo el mundo, preparando sándwiches deliciosos sobre pedido y contando con extensas selecciones de platillos y condimentos que van de aceitunas, aceites y vinagres, a quesos, pescados ahumados y salami. Conforme fue creciendo su negocio, y con el propósito de conservar un ambiente íntimo y un excelente servicio al cliente, Weinzweig y Saginaw ampliaron su tienda original y la convirtieron en una comunidad de negocios relacionados llamada Zingerman's Community of Businesses. Además de la tienda original, Zingerman's Community of Businesses ahora incluye un negocio de pedidos por correo electrónico, una panadería, un negocio de banquetes, una cremería, un restaurante, un negocio de venta de café al mayoreo y un negocio de capacitación, con lo cual sus ingresos anuales ahora ascienden a unos 30 millones de dólares.[25] Desde un principio, Weinzweig y Saginaw se comprometieron a brindar un excelente servicio al cliente, alimentos de primera y su atención a las personas y la comunidad.[26]



Paul Saginaw (izquierda) y Ari Weinzweig incorporaron el liderazgo de servicio a sus estilos personales de liderazgo en Zingerman's.

Como parte de su compromiso con las personas y la comunidad, Weinzweig y Saginaw incorporaron el liderazgo de servicio a sus estilos personales de liderazgo. Conforme creció su negocio, ellos se dieron cuenta de que mayor éxito significa mayor responsabilidad de servir a los demás. Ellos se esfuerzan por tratar a sus empleados al igual que tratan a sus clientes y les brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo en el puesto. También se dieron cuenta de que cuando sus necesidades o deseos personales difieren de aquello que es mejor para su compañía, deben optar por aquello que es mejor para la compañía.[27]

Hasta el momento, los cofundadores alientan a sus empleados a que les digan cómo pueden ayudarlos y qué pueden hacer por ellos. Y dada la cultura de Zingerman's de mutuo respeto y confianza, los empleados no dudan en comunicarles la forma en que sus líderes pueden ayudarlos en muchas y diversas formas. Por ejemplo, cuando Weinzweig acude a visitar el restaurante Zingerman's Roadhouse y el personal está muy atareado, pueden pedirle que ayude a atender a los clientes o a levantar las mesas. Como lo señala él: "Las personas me asignan labores todo el tiempo. A veces yo tomo las órdenes. A veces yo levanto las mesas... A veces estoy de rodillas trapeando algo que alguien derramó en el piso."[28]

Weinzweig y Saginaw también tienen un fuerte sentido de compromiso de servir a su comunidad local; Zingerman's fundó la organización no lucrativa Food Gatherers, para eliminar el hambre y distribuir alimentos a los necesitados, y Food Gatherers ahora es una organización independiente responsable del banco de alimentos Washtenaw County Food Bank que cuenta con más de 3 900 voluntarios y 15 empleados de planta.[29] Cuando Zingerman's cumplió 20 años, 13 organizaciones no lucrativas de Ann Arbor colocaron una placa a las afueras de Zingerman's Delicatessen con una dedicatoria que dice: "Gracias por alimentar, albergar, educar, animar e inspirar a toda una comunidad."[30] Como es obvio, para Weinzweig y Saginaw el liderazgo implica ser servicial para los demás.[31]

Estilos de liderazgo en diferentes culturas

Hay evidencias que sugieren que los estilos de liderazgo varían no sólo entre individuos, sino también entre países o culturas. Algunas investigaciones indican que los gerentes europeos tienden a ser más humanistas u orientados a las personas que los gerentes japoneses y esta-

dounidenses. La cultura colectivista japonesa otorga una importancia fundamental al grupo más que al individuo, de modo que las dimensiones de la personalidad, las necesidades y los deseos del individuo se minimizan. En Estados Unidos, las organizaciones tienden a estar muy orientadas a la obtención de utilidades, por lo que suelen olvidar un poco la importancia de las necesidades y los deseos de los empleados individuales. Muchos países europeos tienen una perspectiva más individualista que Japón y una perspectiva más humanista que Estados Unidos, lo cual puede tener como resultado que algunos gerentes europeos estén más orientados a la gente que sus contrapartes japonesas o estadounidenses. Por ejemplo, los gerentes europeos suelen resistirse a despedir a los empleados, y cuando los despidos son absolutamente necesarios, toman medidas para que sean lo menos doloroso posible.[32]

Otra diferencia entre las culturas se da por los horizontes temporales. Aun cuando los gerentes de cualquier país a menudo difieren por sus horizontes temporales, también tienen diferencias nacionales. Por ejemplo, las organizaciones estadounidenses suelen tener una orientación a las utilidades de corto plazo, por lo cual los estilos personales de liderazgo de los gerentes estadounidenses recalcan el desempeño a corto plazo. Por su parte, las organizaciones japonesas optan por orientarse al crecimiento en el largo plazo, de modo que los estilos personales de liderazgo de los gerentes japoneses destacan el desempeño a largo plazo. Justus Mische, gerente de personal de la empresa europea Hoechst, sugiere que "Europa, o al menos las grandes empresas internacionales europeas, tienen una filosofía que está entre la japonesa, de largo plazo, y la de Estados Unidos, de corto plazo".[33] Las investigaciones en estos y otros aspectos mundiales del liderazgo están en pañales; con el paso del tiempo irán descubriendo más diferencias culturales en los estilos personales de liderazgo de los gerentes.

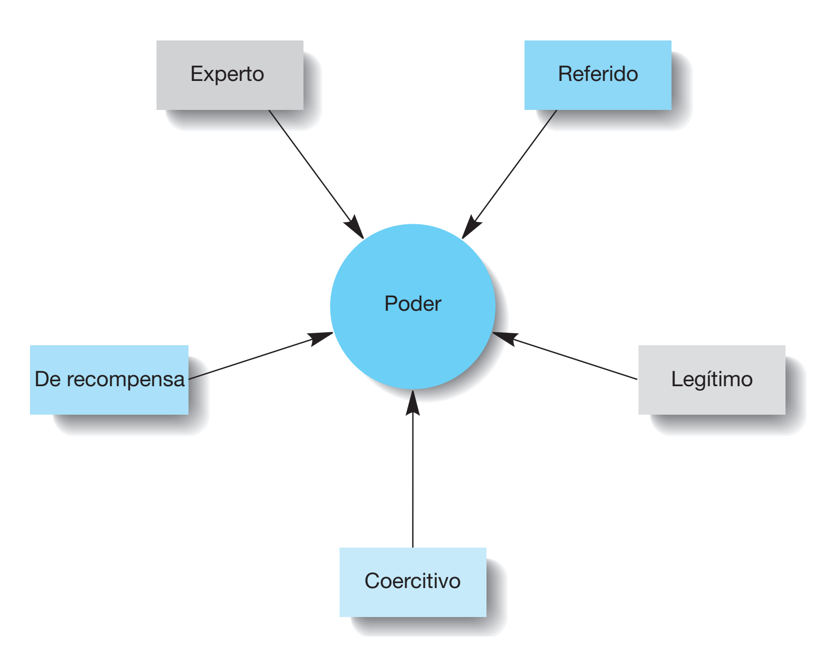
El poder: la clave del liderazgo

Cualquiera que sea el estilo de liderazgo de una persona, un componente clave de un buen liderazgo es el *poder* que tiene el líder para afectar el comportamiento de los demás y lograr que actúen en cierta forma.[34] Existen diversos tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y de referencia (véase la figura 14.1).[35] Los líderes eficaces toman medidas que les garanticen tener suficientes niveles de cada tipo y que usen el poder que tienen en formas provechosas.

poder legítimo Autoridad que tiene un gerente en virtud del puesto que ocupa en la jerarquía de una organización.

PODER LEGÍTIMO El **poder legítimo** es la autoridad que un gerente posee en virtud del lugar que ocupa en la jerarquía de una organización. El estilo personal del liderazgo a

Figura 14.1
Fuentes de poder de los gerentes



menudo influye en la forma en que un gerente ejerce el poder legítimo. Tomemos el caso de Carol Loray, quien es gerente de primera línea en una compañía de tarjetas de felicitación y dirige un grupo de 15 artistas y diseñadores. Loray tiene el poder legítimo para contratar nuevos empleados, asignar proyectos a los artistas y diseñadores, supervisar su trabajo y evaluar su desempeño. Ella usa ese poder con eficacia. Siempre se asegura de que sus asignaciones de proyectos se ajusten a los intereses de sus subordinados lo más posible para que ellos disfruten su trabajo. Ella los supervisa para cerciorarse de que no se desvíen de sus directrices, pero sin estar encima de ellos, lo que podría afectar su creatividad. Ella cuida que sus evaluaciones del desempeño fomenten el desarrollo al brindar consejos concretos en aquellas áreas que podrían mejorarse. Hace poco, Loray negoció con su gerente que le aumentara su poder legítimo de modo que ahora ella puede iniciar y desarrollar propuestas para nuevas líneas de tarjetas.

poder de recompensa Capacidad de un gerente para conceder o denegar premios tangibles e intangibles.

PODER DE RECOMPENSA El **poder de recompensa** es la capacidad de un gerente para conceder o denegar premios tangibles (aumentos de sueldo, bonos, asignaciones de trabajo según las preferencias personales) y premios intangibles (elogios verbales, una palmadita en la espalda, respeto). Como vimos en el capítulo 13, se motiva a los miembros de una organización para que tengan un alto desempeño mediante una diversidad de recompensas. Tener la capacidad de conceder o denegar premios con base en el desempeño es una fuente fundamental de poder que permite a los gerentes tener una fuerza laboral fuertemente motivada. Los gerentes de vendedores de organizaciones minoristas, como Neiman Marcus y Dillard's Department Stores, de distribuidoras de autos, como General Motors y Ford, y de agencias de viajes, como Liberty Travel y Travel Company, a menudo usan su poder de recompensa para motivar a sus subordinados. Los subordinados de organizaciones como ésas a menudo reciben comisiones por todo lo que venden y premios por la calidad de su servicio al cliente, lo cual los motiva a hacer su mejor esfuerzo posible.

Los gerentes eficaces usan su poder de recompensa de modo que sus subordinados sientan que sus premios les indiquen que están realizando un buen trabajo y que sus esfuerzos son apreciados. Los gerentes ineficaces premian en una forma más controladora (blandiendo la "vara" en vez de ofrecer la "zanahoria") para recalcar a sus subordinados que ellos son quienes tienen la sartén por el mango. Los gerentes también pueden tomar medidas para aumentar su poder de recompensa. Carol Loray tenía el poder legítimo para evaluar el desempeño de sus subordinados, pero le faltaba el poder de recompensa para distribuir aumentos y los bonos de fin de año, hasta que le hizo ver a su gerente la razón por la que eso le sería una herramienta valiosa de motivación. Ahora, Loray recibe cada año un presupuesto para aumentos de sueldo y bonos, y ella tiene el poder de recompensa para distribuirlo como lo considere adecuado.

poder coercitivo Capacidad de un gerente para castigar a otros.

PODER COERCITIVO El **poder coercitivo** es la capacidad de un gerente para castigar a otros. Según la legislación de los países, los castigos pueden ir desde reprimendas verbales y reducciones de sueldo o del horario de trabajo hasta el despido. En el capítulo anterior examinamos en qué forma el castigo puede tener efectos negativos colaterales, como resentimiento y deseo de venganza, por lo que sólo deben aplicarse cuando sea indispensable (por ejemplo, para evitar una conducta peligrosa). Los gerentes que dependen mucho del poder coercitivo tienden a ser ineficaces como líderes, e incluso pueden acabar siendo despedidos. William J. Fife es un ejemplo; fue despedido de su puesto como director general de Giddings and Lewis, Inc., fabricante de equipos para fábricas, por recurrir demasiado al poder coercitivo. Durante las reuniones, Fife solía criticar, atacar y avergonzar a los altos ejecutivos. Al darse cuenta de lo destructivo que era el uso de los castigos por parte de Fife, tanto para ellos como para la compañía, los gerentes se quejaron ante el consejo de administración, el cual, después de analizar con cuidado los diferentes aspectos, pidió la renuncia de Fife.[36]

El uso excesivo del poder coercitivo rara vez produce un alto desempeño y es éticamente cuestionable. A veces equivale a una forma de abuso mental, despojando a los trabajadores de su dignidad y provocándoles niveles excesivos de estrés. El uso excesivo del poder coercitivo incluso puede dar lugar a condiciones de trabajo peligrosas. En cambio, si se utiliza el poder de recompensa se pueden obtener mejores resultados y, lo más importante, un lugar de trabajo con ética que respete la dignidad de los empleados.

poder experto Poder que se basa en los conocimientos, las habilidades y la experiencia de un líder.

PODER EXPERTO El **poder experto** se basa en los conocimientos, las habilidades y las experiencias especiales de un líder. La naturaleza del poder experto varía de acuerdo con

el nivel del líder en la jerarquía. Es frecuente que los gerentes de primera línea y medios posean una gran pericia técnica pertinente para las tareas que realizan sus subordinados. Su poder experto les concede una influencia considerable sobre los subordinados. Carol Loray tiene poder experto: ella misma es artista y ha diseñado y dibujado algunas de las tarjetas de felicitación de más ventas de la compañía. En "El reto del administrador", Judy McGrath tiene poder experto por sus más de 25 años de experiencia en el sector de los medios, así como por sus esfuerzos para mantenerse al tanto de la cultura pop mediante un extenso trabajo en red, mucha lectura y una apertura ininterrumpida a todo lo novedoso y ocurrente. Como se señala en la siguiente sección "Perfil del gerente", las clases de posiciones que asumen los líderes con poder experto dependen de quienes son como individuos y de las clases de desafíos que les llaman la atención.



Perfil del gerente

Liane Pelletier aprovecha su poder experto en Alaska

Liane Pelletier era vicepresidenta ejecutiva de Sprint cuando una empresa de reclutamiento de ejecutivos la llamó para preguntarle si le interesaba ser la directora general de Alaska Communications Systems (ACS).[37] Con más de 35 años de experiencia en el sector de las telecomunicaciones, era indudable que ella tenía las aptitudes, los conocimientos y la experiencia para dirigir ACS. Al igual que muchos altos ejecutivos, Pelletier, nacida en Connecticut, dudó en mudarse a Alaska... aunque no por mucho tiempo.[38]

A Pelletier le encantan la aventura y las experiencias nuevas; la oportunidad de apalancar su experiencia en ese sector y de enfrentar el reto de transformar ACS le facilitó su decisión. Para Pelletier, Alaska no era un remoto lugar al cual mudarse: ella había viajado mucho, emprendiendo excursiones como caminatas a lo largo de las pistas de los Apalaches y recorridos en lancha por el Amazonas. Y ahora una de sus nuevas actividades son las caminatas con raquetas en las nieves de Alaska.[39]

ACS es la mayor central telefónica de Alaska y la única del estado con su propia infraestructura local, de larga distancia, inalámbrica e internet.[40] Como directora de telecomunicaciones experimentada, Pelletier considera que su papel en ACS es una oportunidad estimulante.[41] Cuando llegó a ACS, se dio cuenta de que la compañía se enfocaba en los productos más que en los clientes: sus distintas divisiones ofrecían diversas clases de servicios a los clientes sin tomar en cuenta que un mismo cliente podía estar utilizando servicios de diversas partes de la compañía. Pelletier reestructuró ACS en torno a los clientes y a la forma de satisfacer mejor sus necesidades por medio de los múltiples productos y servicios con que cuenta. Ahora, las ventas y el servicio de ACS están integrados entre las diversas líneas de productos y los empleados reciben capacitación de modo que conozcan todos los productos y servicios de ACS.[42] La visión de Pelletier para ACS gira en torno a un crecimiento enfocado en los clientes y mejores servicios inalámbricos. Sus esfuerzos ya han rendido frutos a la compañía en términos de aumentos en las utilidades y en el precio de las acciones de ACS.[43] Está claro que ACS tiene la fortuna de que Pelletier haya asumido la responsabilidad de ser su directora y de que esté aplicando su experiencia para hacer que esa compañía sirva mejor a sus clientes y amplíe su gama de productos.[44]



Liane Pelletier ama la aventura, se trate de caminar con raquetas en la nieve o de transformar los sistemas de telecomunicaciones de Alaska.

Algunos altos ejecutivos derivan su poder experto de su experiencia técnica. Craig Barrett, presidente del consejo de administración de Intel, posee un doctorado en ciencias de materiales de la Universidad de Stanford, y conoce a fondo todas las aristas del negocio de Intel en la fabricación de semiconductores y microprocesadores.[45] De modo similar, Bill Gates, presidente de Microsoft, y su director general Steve Ballmer, son expertos en el diseño de software; por su parte, Tachi Yamada, director ejecutivo del Programa Mundial de Salud de la Fundación Bill y Melinda Gates, posee un doctorado en medicina y fue presidente de investigación y desarrollo de GlaxoSmithKline.[46] Sin embargo, a muchos altos ejecutivos les falta experiencia técnica y derivan su poder experto de sus habilidades como tomadores de decisiones, planeadores y estrategas. Jack Welch, el reconocido líder y ex director general de General Electric, lo resume de esta forma: "El aspecto básico que sabemos quienes estamos en la cumbre de la compañía es que nada sabemos del negocio. Lo que sí tenemos, al menos eso espero, es la habilidad para asignar recursos, personal y dinero."[47]

Los líderes eficaces toman medidas para asegurarse de tener una cantidad adecuada de poder experto para desempeñar sus papeles de liderazgo. Pueden obtener capacitación o educación adicionales en su campo, mantenerse al día de todos los avances y cambios más recientes en la tecnología, mantenerse al tanto de los cambios en sus áreas de trabajo participando en las asociaciones profesionales, y leer mucho para darse cuenta de cambios súbitos en el entorno general y en las tareas de la organización. El poder experto tiende a generar mejores resultados cuando se emplea para ofrecer guía o asesoría y no cuando se usa con arrogancia o mano dura.

poder de referencia Poder que proviene del respeto, la admiración y la lealtad de los subordinados.

PODER DE REFERENCIA El **poder de referencia** es más informal que las demás clases de poder. El poder de referencia está en función de las características personales de un líder, y proviene del respeto, la admiración y la lealtad que le merecen sus subordinados y colegas. Los líderes gratos, a quienes los subordinados desean utilizar como modelo, son especialmente propensos a tener poder de referencia, como ocurre con Judy McGrath de "El reto del administrador".

Además de ser un valioso activo para los altos directivos como McGrath, el poder de referencia también puede ayudar a los gerentes medios y de primera línea a ser líderes eficaces. Sally Carruthers, por ejemplo, es gerente de primera línea de un grupo de secretarias del departamento de finanzas de una gran universidad estatal. Se sabe que las secretarias de Carruthers están entre las mejores de la universidad. Gran parte de su disposición a cumplir más allá de sus deberes se atribuye a la naturaleza cálida y atenta de Carruthers, que logra que cada secretaria se sienta importante y apreciada. Los gerentes pueden tomar medidas para aumentar su poder de referencia como la de darse tiempo para conocer a sus subordinados y mostrarles interés y preocupación.

Facultamiento (*empowerment*): un ingrediente de la administración moderna

facultamiento Ampliación de los conocimientos, las tareas y las responsabilidades en la toma de decisiones de los empleados.

En la actualidad, cada vez más gerentes incorporan a sus estilos personales de liderazgo un aspecto que a primera vista parece ser lo opuesto a ser un líder. En el capítulo 1 describimos la forma en que el **facultamiento** —el proceso de delegar a empleados de todos los niveles de la organización la autoridad para tomar decisiones, ser responsables de sus resultados, mejorar la calidad y recortar costos— se está volviendo algo cada vez más popular en las organizaciones. Cuando los líderes facultan a sus subordinados, éstos suelen asumir algunas de las responsabilidades y de la autoridad que anteriormente estaban en manos del líder o gerente, como el derecho de rechazar partes que no cumplan las normas de calidad, el derecho de revisar su propio trabajo y el derecho de programar las actividades de trabajo. Los subordinados facultados reciben el poder para tomar algunas decisiones que sus líderes o supervisores solían tomar.

El facultamiento podría parecer lo opuesto de un liderazgo eficaz porque los gerentes permiten que los subordinados asuman un papel más activo en su propia dirección. Sin embargo, en realidad el facultamiento puede contribuir a un liderazgo eficaz por varias razones:

- El facultamiento eleva la capacidad de un gerente de lograr que las cosas se hagan porque le permite contar con el apoyo y la ayuda de sus subordinados que pueden tener conocimientos especiales de las tareas del trabajo.

- A menudo el facultamiento incrementa la participación, la motivación y el compromiso de los trabajadores, y esto ayuda a asegurar que trabajen a favor de alcanzar las metas organizacionales.
- El facultamiento brinda a los gerentes más tiempo para que se concentren en aspectos de mayor trascendencia porque dedican menos tiempo a actividades cotidianas de supervisión.

OA2 Identificar los rasgos que muestran la relación más fuerte con el liderazgo, los comportamientos que suelen tener los líderes y las limitaciones de los modelos de rasgos y de comportamiento del liderazgo.

Los gerentes eficaces como Judy McGrath entienden los beneficios del facultamiento. El estilo personal de liderazgo de los gerentes que facultan a sus subordinados a menudo conlleva el desarrollo de la habilidad de éstos para tomar buenas decisiones así como ser su guía, asesor y fuente de inspiración. El facultamiento es una tendencia popular en Estados Unidos en compañías tan distintas como United Parcel Service (compañía de entrega de paquetería) y Coram Healthcare Corporation (proveedora de equipos y servicios médicos). El facultamiento también está echando raíces en el mundo.[48] Por ejemplo, en compañías de Corea del Sur (como Samsung, Hyundai y Daewoo) donde por tradición la toma de decisiones solía estar centralizada en las familias fundadoras, ahora están facultando a los gerentes de primera línea para que tomen decisiones.[49]

Modelos de los rasgos y del comportamiento del liderazgo

Dirigir es un proceso tan importante en todas las organizaciones —sean entidades no lucrativas, dependencias del gobierno y escuelas, así como corporaciones con fines de lucro— que ha sido investigado durante décadas. Los primeros enfoques en el liderazgo, llamados *modelo de los rasgos* y *modelo del comportamiento*, trataron de determinar cómo son los líderes eficaces como personas, y qué hacen para ser tan eficaces.

El modelo de los rasgos

El modelo de los rasgos del liderazgo se centró en identificar las características personales que dan lugar a un liderazgo eficaz. Los investigadores pensaban que los líderes eficaces deben tener ciertas cualidades personales que los separan de los líderes ineficaces y de las personas que nunca llegan a ser líderes. Décadas de investigación (desde la década de 1930) y cientos de estudios indican que ciertas características personales parecen estar asociadas con un liderazgo eficaz (véase una lista de estas características en la tabla 14.1).[50] Advierta

Tabla 14.1
Rasgos y características personales relacionados con un liderazgo eficaz

Rasgo	Descripción
Inteligencia	Ayuda a los gerentes a comprender asuntos complicados y a resolver problemas.
Conocimientos y experiencia	Ayudan a los gerentes a tomar buenas decisiones y descubrir formas de mejorar la eficiencia y la eficacia.
Dominio	Ayuda a los gerentes a influir en sus subordinados para alcanzar las metas organizacionales.
Confianza en sí mismo	Contribuye a que los gerentes influyan con eficacia en sus subordinados y que persistan cuando enfrentan obstáculos o dificultades.
Energía alta	Ayuda a los gerentes a atender las múltiples demandas que enfrentan.
Tolerancia al estrés	Ayuda a los gerentes a enfrentar la incertidumbre y a tomar decisiones difíciles.
Integridad y honestidad	Ayudan a los gerentes a comportarse con ética y a ganarse la confianza de sus subordinados.
Madurez	Ayuda a los gerentes a no actuar en forma egoísta, a controlar sus emociones y, en caso de cometer un error, a reconocerlo.

que aunque a ese modelo se le llama de "rasgos", algunas de las características personales que identifica no son rasgos de personalidad *per se*, sino que tienen que ver con las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencia del líder. En "El reto del administrador", es posible ver que Judy McGrath posee muchas de esas características (como inteligencia, conocimientos y experiencia, seguridad en sí misma, mucha energía, integridad y honestidad). Los líderes que no cuentan con esos rasgos pueden ser ineficaces.

Sin embargo, los rasgos por sí solos no son la clave para entender la eficacia de un líder. Algunos líderes eficaces no poseen todos esos rasgos y otros que sí los poseen todos no son tan eficaces en sus papeles de liderazgo. Esta falta de una relación congruente entre los rasgos de un líder y su eficacia como tal llevó a los investigadores a alejar su atención de los rasgos y a buscar nuevas explicaciones para el liderazgo eficaz. En vez de enfocarse en cómo son los líderes (qué rasgos poseen), los investigadores comenzaron a buscar qué hacen realmente los líderes eficaces, en otras palabras, qué comportamientos permiten a los líderes eficaces influir en sus subordinados para alcanzar las metas del grupo y de la organización.

El modelo del comportamiento

Después de extensos estudios en las décadas de 1940 y 1950, los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio identificaron dos clases básicas de comportamientos que compartían muchos líderes de Estados Unidos, Alemania y otros países cuando se proponían influir en sus subordinados: *consideración* y *estructura de inicio*.[51]

consideración Conducta que indica que un gerente confía, respeta y se interesa en sus subordinados.

CONSIDERACIÓN Los líderes practican la **consideración** cuando muestran a sus subordinados que les tienen confianza, los respetan y se preocupan por ellos. Los gerentes que se interesan de verdad por el bienestar de sus subordinados y hacen lo que está a su alcance para ayudarlos a que se sientan bien y disfruten su trabajo, practican comportamientos de consideración. En "El reto del administrador", Judy McGrath aplica la consideración cuando escucha a los empleados y fomenta una cultura incluyente y estimulante en MTV Networks.

En Costco Wholesale Corporation, el director general Jim Senegal cree que la consideración no sólo es una obligación ética sino también algo que tiene lógica comercial,[52] como se señala en la siguiente sección "Ética en acción".



Ética en acción

La consideración en Costco

Los gerentes de Costco, incluido su director general Jim Senegal, creen que la consideración es tan importante que uno de los principios del Código de Conducta de Costco es "Cuidar a nuestros empleados".[53] Costco Wholesale Corporation es el quinto minorista más grande y el más grande de ventas en bodegas de Estados Unidos.[54] Los sueldos de Costco promedian 17 dólares la hora, o sea, más de 40% por encima de los sueldos por hora de Wal-Mart, su primer competidor.[55] Costco paga la mayor parte del costo del seguro de salud de sus empleados (éstos pagan cerca de 8% del costo de su seguro de salud, en comparación con el promedio de 25% de ese sector), y los empleados de medio tiempo quedan amparados por un seguro de salud cuando cumplen seis meses con la compañía. En general, cerca de 85% de los empleados de Costco están cubiertos por un seguro de salud en cualquier momento, en comparación con menos de 45% de los empleados de Target y de Wal-Mart.[56]

Jim Senegal considera que cuidar el bienestar de sus empleados es una propuesta ganadora para ambas partes puesto que los empleados de Costco son individuos satisfechos, comprometidos, leales y motivados. Además, los índices de Costco de rotación del personal y de robo son mucho menores que los promedios del sector.[57] En el sector de las ventas al menudeo, la rotación del personal suele ser muy alta y costosa porque cada vez que un empleado se marcha, un sustituto debe reclutarse, probarse, entrevistarse y capacitarse. Y aunque los sueldos y las prestaciones sean mayores en Costco que en su rival Wal-Mart, actualmente Costco tiene menores costos de mano de obra como porcentaje de las ventas y mayores ventas por metro cuadrado del espacio de la tienda que Wal-Mart.[58]



Las clientas leales a Costco, como las que aquí aparecen, saben que los precios bajos que obtienen no son a expensas de los sueldos y las prestaciones de sus empleados.

Además, un buen trato a los empleados ayuda a fomentar la lealtad entre los clientes de Costco. No cabe duda de que los clientes disfrutan de las gangas y los precios bajos que consiguen comprando en las bodegas de Costco, de la calidad relativamente alta de los productos que ofrece y de la política de no tener márgenes de utilidad superiores a 14 o 15% (márgenes relativamente bajos para ventas al menudeo) aunque los artículos se vendan con márgenes mayores. Sin embargo, los clientes también son muy leales a Costco porque saben que esa compañía trata tan bien a sus empleados y que sus gangas no son a expensas de los sueldos y las prestaciones de los empleados.[59]

Costco empezó como una bodega de ventas al menudeo en Seattle, Washington, en 1983. En la actualidad, esa compañía tiene 534 tiendas (incluso en Corea del Sur, Taiwán, Japón, Canadá y Gran Bretaña) y más de 44 millones de miembros que pagan una cuota anual de 50 dólares para comprar en las tiendas de Costco.[60] El crecimiento y el desempeño financiero de Costco son envidiables. Por ejemplo, los ingresos del año fiscal 2007 fueron de 64 400 millones de dólares. No cabe duda de que la consideración le ha sido redituable a Costco y a sus empleados.[61]

estructura de inicio Comportamiento que los gerentes practican para asegurarse que el trabajo se lleve a cabo, que sus subordinados hagan sus labores en forma aceptable y que la organización sea eficiente y eficaz.

ESTRUCTURA DE INICIO Los líderes practican la **estructura de inicio** cuando toman medidas para asegurarse de que el trabajo se lleve a cabo, que los subordinados realicen sus labores en forma aceptable y que la organización sea eficiente y eficaz. Asignar tareas a los individuos o grupos de trabajo, hacer saber a los subordinados qué se espera de ellos, decidir en qué forma debe realizarse el trabajo, formular los programas, estimular el cumplimiento de reglas y disposiciones, y motivar a los subordinados a realizar un buen trabajo, son todos ejemplos de una estructura de inicio.[62] Michael Teckel, gerente de una tienda elegante que vende zapatos importados para hombres y mujeres en una ciudad del medio oeste estadounidense, practica la estructura de inicio cuando fija el programa semanal de trabajo, de las comidas y los recesos, para asegurarse que la tienda siempre cuente con suficientes vendedores. Teckel también practica la estructura de inicio cuando examina los diseños más recientes de zapatos con sus subordinados, para que todos tengan los conocimientos necesarios al hablar con los clientes, cuando los insta a cumplir las políticas de devoluciones y cambios de la tienda, y cuando los alienta a ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes y evitar que su táctica de ventas sea demasiado insistente.

La estructura de inicio y la consideración son comportamientos independientes de los líderes. Los líderes pueden tener altos o bajos niveles de ambos comportamientos, o un nivel alto en uno de ellos y un nivel bajo en el otro. Muchos líderes eficaces, como Judy McGrath de MTV Networks, practican esos dos comportamientos.

Los investigadores del liderazgo han identificado comportamientos de líder similares a la consideración y a la estructura de inicio. Por ejemplo, los investigadores de la Universidad de Michigan identificaron dos categorías de comportamiento del liderazgo, los *comportamientos centrados en el empleado* y los *comportamientos orientados al trabajo*, que en forma general corresponden a la consideración y a la estructura de inicio, respectivamente.[63] Los modelos del liderazgo populares entre los consultores también tienden a enfocarse en esas dos clases de comportamientos. Por ejemplo, la Rejilla Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton se centra en el *interés por las personas* (similar a la consideración) y en el *interés por la producción* (similar a la estructura de inicio). Blake y Mouton afirman que el liderazgo eficaz suele requerir lo mismo un alto nivel de interés por las personas que un alto nivel de interés por la producción.[64] En otro ejemplo, el modelo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard se enfoca en los *comportamientos de apoyo* (similares a la consideración) y en los *comportamientos orientados a las tareas* (similares a la estructura de inicio). De acuerdo con Hersey y Blanchard, los líderes deben tomar en cuenta la naturaleza de sus subordinados cuando traten de determinar en qué medida deben practicar esos dos comportamientos.[65]

OA3 Explicar la forma en que los modelos de contingencia del liderazgo mejoran nuestros conocimientos del liderazgo y la administración eficaz en las organizaciones.

Uno podría esperar que los líderes y los gerentes eficaces practicaran ambas clases de comportamientos; sin embargo, las investigaciones han descubierto que eso no es necesariamente así. La relación entre la práctica de los comportamientos de consideración, la estructura de inicio y la eficacia de los líderes no está muy clara. Algunos líderes son eficaces aunque no practiquen los comportamientos de consideración o de estructura de inicio, y otros son ineficaces aunque los practiquen. De modo similar al modelo de rasgos del liderazgo, el modelo del comportamiento por sí solo no puede explicar la eficacia del líder. Al darse cuenta de ello, los investigadores comenzaron a construir modelos de liderazgo más complejos, modelos no sólo centrados en el líder y lo que hace, sino también en la situación o contexto en que se da el liderazgo.

Modelos de contingencia del liderazgo

La simple posesión de ciertos rasgos o la realización de ciertas conductas no garantiza que un gerente será un líder eficaz en todas las situaciones que requieran de un liderazgo. Algunos gerentes que parecen poseer los rasgos “correctos” y practicar los comportamientos “correctos” resultan ser líderes ineficaces. Los gerentes dirigen en una amplia variedad de situaciones y organizaciones, y tienen varias clases de subordinados desempeñando diversas tareas en una amplia diversidad de contextos. Debido a esa extensa variedad de situaciones en que se requiere de un liderazgo, lo que hace de un gerente un líder eficaz en una situación (como ciertos rasgos o conductas) no es necesariamente lo que ese gerente requiere para atender con igual eficacia una situación diferente. Un general del ejército eficaz podría no ser un rector de universidad eficaz; un gerente de restaurante eficaz podría no ser un gerente eficaz en una tienda de ropa; un entrenador eficaz de un equipo de fútbol podría no ser un gerente eficaz en un centro de acondicionamiento físico, y un gerente eficaz de primera línea en una compañía fabril podría no ser un gerente de nivel medio eficaz. Los rasgos o comportamientos que pueden contribuir a que un gerente sea un líder eficaz en una situación de hecho podrían dar lugar a que ese mismo gerente sea un líder ineficaz en otra situación.

Los *modelos de contingencia* del liderazgo toman en cuenta la situación o el contexto en que se da el liderazgo. De acuerdo con los modelos de contingencia, el que un gerente sea un líder eficaz es resultado de la interacción entre la forma de ser del gerente, lo que hace y la situación en que ocurre el liderazgo. Los modelos de contingencia proponen que la eficacia de un líder con ciertos rasgos o que practica ciertos comportamientos depende o es contingente de la situación o contexto. En esta sección analizamos tres destacados modelos de contingencia desarrollados para arrojar luz sobre lo que convierte a los gerentes en líderes eficaces: el modelo de contingencia de Fred Fiedler, la teoría ruta-meta de Robert House y el modelo de sustitutos del líder. Como habrá de ver, esos modelos del liderazgo son complementarios; cada uno se enfoca en un aspecto algo diferente del liderazgo eficaz en las organizaciones.

Modelo de contingencia de Fiedler

Fred E. Fiedler fue uno de los primeros investigadores del liderazgo que reconoció que el liderazgo eficaz es contingente de, es decir, que depende de las características del líder *y* de la situación. El modelo de contingencia de Fiedler ayuda a explicar por qué un gerente puede ser un buen líder en una situación y un mal líder en otra; también sugiere qué clases de gerentes tienen mayores probabilidades de ser más eficaces en qué situaciones.[66]

ESTILO DEL LÍDER Al igual que en el enfoque en los rasgos, Fiedler presupuso que las características personales pueden influir en la eficacia del líder. Él usó el término *estilo del líder* para referirse a la forma característica en que un gerente enfoca el liderazgo e identificó dos estilos básicos de líder: *orientado a las relaciones* y *orientado a las tareas*. Se puede decir que todos los gerentes tienen uno u otro de esos estilos.

líder orientado a las relaciones Líder cuya principal preocupación es la de tener buenas relaciones con sus subordinados y serles agradable.

Los **líderes orientados a las relaciones** se interesan principalmente en tener buenas relaciones con sus subordinados y serles agradables. Los gerentes orientados a las relaciones se enfocan en tener relaciones interpersonales de alta calidad con sus subordinados. Sin embargo, esto no significa que el trabajo deje de hacerse cuando tales líderes estén al mando. En cambio, sí significa que la calidad de las relaciones interpersonales con los subordinados

es un interés de primer orden para los líderes orientados a las relaciones. Lawrence Fish, por ejemplo, es el presidente de Citizens Financial Group Inc. de Providence, Rhode Island, que triplicó sus activos en los últimos tres años. Como director general que dirigió ese rápido crecimiento, Fish nunca ha perdido de vista la importancia de las buenas relaciones, por lo que él, personalmente, escribe al menos una nota de agradecimiento a alguno de sus subordinados cada día.[67]

líder orientado a las tareas Líder cuya principal preocupación es la de cuidar que sus subordinados tengan un desempeño de alto nivel.

A los **líderes orientados a las tareas** les interesa principalmente que sus subordinados tengan un desempeño de alto nivel y se enfoquen en el cumplimiento de las tareas. Algunos líderes orientados a las tareas, como los altos directivos de la compañía familiar C.R. England Refrigerated Trucking Company, con sede en Salt Lake City, Utah, llegan al grado de medir y evaluar cuidadosamente el desempeño semanal para asegurarse de que los subordinados tengan el mejor desempeño posible.[68]

En sus investigaciones, Fiedler midió el estilo del líder pidiendo a líderes que calificaran a aquel de sus colegas con el que hubiesen tenido más dificultades para trabajar (llamado *colega menos preferido* o *CMP*) en una serie de dimensiones, como por ejemplo, si esa persona es aburrida o interesante, alegre o melancólica, entusiasta o práctica, cooperativa o no cooperativa. Los líderes orientados a las relaciones tienden a describir al CMP en términos relativamente positivos: su interés por las buenas relaciones los lleva a pensar bien en los demás. Los líderes orientados a las tareas tienden a describir al CMP en términos negativos: su interés por terminar las tareas los hace pensar mal en quienes entorpecen la realización del trabajo. Por ello, a veces a los líderes orientados a las relaciones y orientados a las tareas se conocen como líderes *altos* en CMP o líderes *bajos* en CMP, respectivamente.

relaciones líder-miembros En qué medida a los seguidores les agrada, confían y son leales a su líder; es una determinante de cuán favorable es la situación para ser dirigida.

estructura de las tareas En qué medida las tareas por realizarse están claramente señaladas para que los subordinados de un líder sepan qué deben hacer y cómo deben hacerlo; es un determinante de cuán favorable es la situación para ser dirigida.

CARACTERÍSTICAS SITUACIONALES De acuerdo con Fiedler, el estilo del liderazgo es una característica duradera; los gerentes no pueden cambiar su estilo y tampoco pueden adoptar estilos diferentes para situaciones diferentes. Con esto en mente, Fiedler identificó tres características situacionales que son determinantes de cuán favorable es una situación para su dirección: relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder del puesto. Cuando una situación es favorable para ser dirigida, es relativamente fácil que un gerente influya en sus subordinados para que tengan un alto desempeño y contribuyan a la eficiencia y eficacia de la organización. En una situación desfavorable para ser dirigida, es mucho más difícil que un gerente logre ejercer su influencia.

RELACIONES LÍDER-MIEMBROS La primera característica situacional descrita por Fiedler, las **relaciones líder-miembros**, es la medida en que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y le son leales. La situación es más favorable para ser dirigida cuando las relaciones líder-miembros son buenas.



El establecimiento de buenas relaciones con los empleados puede hacer que la "situación" sea más favorable para ser dirigida.

ESTRUCTURA DE LAS TAREAS La segunda característica situacional que describió Fiedler, la **estructura de las tareas**, es la medida en que las tareas por realizarse están claramente señaladas para que los subordinados de un líder sepan qué deben hacer y cómo deben hacerlo. Cuando la estructura de las tareas es alta, la situación es favorable para ser dirigida. Cuando la estructura de las tareas es baja, las metas pueden resultar vagas y los subordinados pueden no saber a ciencia cierta qué deben hacer o cómo hacerlo y entonces la situación es desfavorable para ser dirigida.

Cuando Geraldine Laybourne era uno de los altos ejecutivos de Nickelodeon, la red de televisión infantil, la estructura de las tareas era baja. Ella nunca sabía claramente qué atraía a su joven audiencia, cuyo gusto podía cambiar drásticamente, ni cómo motivar a sus subordinados para que aportaran ideas creativas y novedosas.[69] Por contraste, Herman Mashaba, fundador y propietario de Black Like Me, compañía de productos para el cuidado del cabello con sede en África del Sur, parecía tener una estructura de las tareas relativamente alta cuando inició su negocio. Las metas de su compañía eran las de producir y vender productos baratos para el cuidado del cabello a los africanos nativos, y los gerentes logran esas metas utilizando empaques simples pero atractivos, y distribuyendo los productos en los salones de belleza de los vecindarios.[70]

poder del puesto Cantidad de poder legítimo, de recompensa y coercitivo que un líder tiene en virtud de su puesto en una organización; es una determinante de cuán favorable es la situación para ser dirigida.

PODER DEL PUESTO La tercera característica situacional que describió Fiedler, el **poder del puesto**, es la cantidad de poder legítimo, de recompensa y coercitivo que tiene un líder en virtud del puesto o de la posición que ocupa en una organización. Las situaciones de liderazgo son más favorables para ser dirigidas cuando el poder del puesto es fuerte.

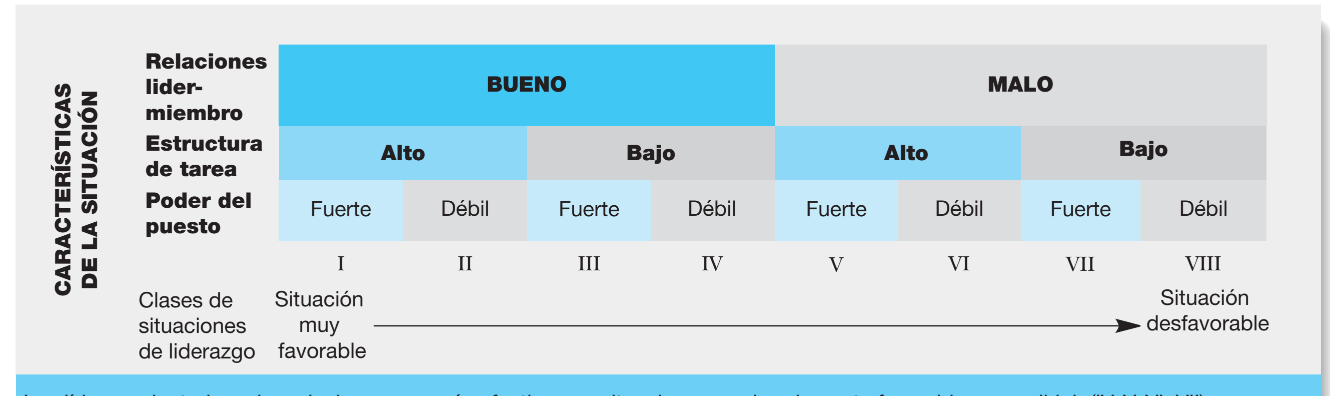
COMBINACIÓN DEL ESTILO DEL LÍDER Y LA SITUACIÓN Al analizar todas las combinaciones posibles de buenas y malas relaciones líder-miembros, estructuras de tareas altas y bajas y poder del puesto fuerte y débil, Fiedler identificó ocho situaciones de liderazgo que difieren por su facilidad para ser dirigidas (véase la figura 14.2). Después de una extensa investigación, determinó que los líderes orientados a las relaciones son más eficaces en situaciones moderadamente favorables (situaciones IV, V, VI y VII de la figura 14.2), y los líderes orientados a las tareas son más eficaces en situaciones muy favorables (situaciones I, II y III) y en situaciones muy desfavorables (situación VIII).

EL MODELO DE CONTINGENCIA EN LA PRÁCTICA Cabe recordar que, de acuerdo con Fiedler, el estilo del líder es una característica duradera que los gerentes no pueden cambiar. Esto sugiere que para ser eficaces, o bien los gerentes deben ser colocados en situaciones de liderazgo que se ajusten a su estilo, o bien las situaciones deben cambiarse para ajustarlas a los gerentes. Las situaciones pueden cambiarse, por ejemplo, otorgando más poder del puesto a un gerente o tomando medidas para aumentar la estructura de las tareas, como podría ser una definición de metas mucho más clara.

Veamos el caso de Mark Compton, un líder orientado a las relaciones contratado por una pequeña compañía constructora, que estaba en una situación muy desfavorable y pasaba apuros para dirigir a su cuadrilla de construcción. Sus subordinados no confiaban en que él cuidara de su bienestar (relaciones líder-miembros deficientes); los trabajos de construcción que supervisaba solían ser nuevos y complejos (baja estructura de las tareas) y no tenía control sobre las recompensas y las acciones disciplinarias que recibían sus subordinados (débil poder del puesto). Al reconocer la necesidad de mejorar las cosas, el supervisor de Compton le dio el poder de recompensar a los miembros de su cuadrilla con bonos y pago de horas extras como creyera conveniente, así como para disciplinar a los miembros de la cuadrilla que realizaran un trabajo de mala calidad y tuvieran conductas inseguras en el trabajo. Como su situación de liderazgo mejoró a moderadamente favorable, también mejoró la eficacia de Compton como líder y el desempeño de su cuadrilla.

Las investigaciones tienden a respaldar algunos aspectos del modelo de Fiedler, pero también sugieren que, como ocurre con la mayor parte de las teorías, necesita algunas modificaciones.[71] Algunos investigadores han cuestionado aquello que realmente mide la escala CMP. Otros encuentran errónea la premisa del modelo de que los líderes no pueden modificar sus estilos. Es decir, que es probable que al menos algunos líderes puedan diagnosticar la situación

Figura 14.2
Teoría de contingencia del liderazgo de Fiedler



en que se encuentran y que, cuando su estilo es inadecuado para la situación, modifiquen su estilo de liderazgo de modo que se ajuste mejor a lo que requiere la situación.

Teoría ruta-meta de House

teoría ruta-meta Modelo del liderazgo de contingencia que propone que los líderes pueden motivar a sus subordinados si identifican los resultados que éstos desean, premiándolos si tienen un alto desempeño y alcanzan los objetivos de trabajo con esos resultados deseados, y aclarándoles las rutas que llevan al logro de las metas de trabajo.

En lo que él llamó **teoría ruta-meta**, el investigador del liderazgo Robert House se enfocó en aquello que pueden hacer los líderes para motivar a sus subordinados para que alcancen las metas del grupo y de la organización.[72] La premisa de la teoría ruta-meta es que los líderes eficaces motivan a sus subordinados a alcanzar las metas: 1) identificando claramente los resultados que los subordinados esperan obtener en el sitio de trabajo, 2) recompensando a los subordinados con esos resultados si logran tener un alto desempeño y alcanzar las metas de trabajo y 3) especificando a los subordinados las *rutas* que llevan al logro de las *metas* de trabajo. La teoría ruta-meta es un modelo de contingencia porque propone que las medidas que deben tomar los gerentes para motivar a sus subordinados lo mismo dependen de la naturaleza de estos últimos que del tipo de trabajo que realizan.

Con base en la teoría de las expectativas de la motivación (vea el capítulo 12), la teoría ruta-meta ofrece a los gerentes tres directrices que deben seguir para ser líderes eficaces.

1. *Descubrir qué resultados tratan de obtener sus subordinados de sus trabajos y de la organización.* Estos resultados pueden ir desde un sueldo satisfactorio y seguridad en el empleo, hasta jornadas laborales razonables y trabajos interesantes y motivadores. Después de identificar esos resultados, el gerente debe contar con el *poder de recompensa* necesario para conceder o denegar los resultados. Mark Crane, por ejemplo, es subdirector de una gran escuela primaria. Crane determinó que los maestros que dirige esperan obtener los siguientes resultados de su trabajo: aumentos de sueldo, autonomía en el salón de clase y la posibilidad de elegir los niveles escolares en que enseñen. Crane tenía el poder de recompensa para los dos últimos resultados, pero el director de la escuela era quien determinaba los aumentos de sueldo cada año. Como Crane era el gerente de primera línea que dirigía a los maestros y estaba más familiarizado con su desempeño, solicitó al director (su jefe) que le permitiera tener cierta participación en la determinación de los aumentos de sueldos. Al comprender que eso tenía sentido, el director concedió a Crane plenos poderes para distribuir los aumentos y sólo le pidió que revisaran juntos sus decisiones antes de que se las informara a los maestros.
2. *Recompensar a los subordinados por su alto desempeño y por alcanzar las metas con los resultados que ellos desean.* Los maestros y el personal administrativo de la escuela de Crane consideraban que varias dimensiones del desempeño de los maestros eran cruciales para alcanzar su meta de brindar una educación de alta calidad: excelente instrucción en clase, programas especiales para elevar el interés y el aprendizaje de los estudiantes (como proyectos de ciencias y computación), y disponibilidad para reunirse con los padres y analizar con ellos tanto el progreso de sus hijos como sus necesidades especiales. Crane distribuyó los aumentos de sueldo a los maestros con base en el nivel de su desempeño en cada una de esas dimensiones. A los profesores con el mejor desempeño se les dio la oportunidad de escoger antes que nadie a qué niveles enseñar y también una libertad de cátedra prácticamente absoluta.
3. *Aclarar las rutas para alcanzar las metas, eliminar cualesquiera obstáculos para tener un alto desempeño y expresar confianza en la capacidad de los subordinados.* Esto no significa que un gerente tenga que decir a sus subordinados qué deben hacer. Más bien significa que un gerente debe verificar que los subordinados sepan claramente qué deben lograr, y que cuenten con los recursos, las capacidades y los niveles de confianza necesarios para tener éxito. Crane se cercioró de que todos los maestros entendieran la importancia de las tres metas y les preguntó si necesitaban recursos o suministros especiales para sus clases. Crane dio también asesoría y guía adicionales a los maestros que parecían tener dificultades. Por ejemplo, Patrick Conolly, en su primer año como profesor recién salido de la universidad, no se sentía seguro de cómo aplicar proyectos especiales en una clase de tercer año y cómo reaccionar ante las críticas de los padres. Aunque la forma de enseñar de Conolly era excelente él incluso en eso se sentía inseguro. Para ayudarlo a adquirir seguridad en sí mismo, Crane le dijo que estaba plenamente convencido de que podía llegar a ser uno de los mejores maestros de la escuela (lo cual era cierto). Le ofreció a Conolly algunas ideas sobre proyectos especiales que funcionaban particularmente bien

con los niños de tercer año, como un proyecto de redacción. Crane y Conolly también actuaron la interacción maestro-padre de familia. Conolly desempeñó el papel de un padre muy insatisfecho o con problemas, mientras que Crane desempeñó el papel de un maestro que trataba de resolver el problema subyacente, al tiempo que hacía sentir al padre que las necesidades de su hijo se estaban atendiendo. Los esfuerzos de Crane por precisar a Conolly las rutas hacia el logro de las metas tuvieron una conclusión feliz: en menos de dos años la sociedad de padres de alumnos designó a Conolly como el maestro del año.

La teoría ruta-meta identifica cuatro clases de comportamientos de liderazgo que motivan a los subordinados:

- *Los comportamientos directivos* se parecen a la estructura de inicio e incluyen fijar metas, asignar tareas, mostrar a los subordinados cómo realizar las tareas y tomar medidas concretas para mejorar el desempeño.
- *Los comportamientos de apoyo* son similares a la consideración, e incluyen la expresión de interés por los subordinados y el cuidado de sus intereses.
- *Los comportamientos participativos* permiten a los subordinados intervenir en aquellos asuntos y decisiones que los afectan.
- *Los comportamientos orientados a los logros* motivan a los subordinados a desempeñarse en el nivel más alto posible, por ejemplo, fijándoles metas muy exigentes, esperando que las alcancen y confiando en las capacidades de los subordinados.

¿Cuáles de esos comportamientos deben aplicar los gerentes para dirigir con eficacia? La respuesta a esta pregunta depende, o es contingente, de la naturaleza de los subordinados y la clase de trabajo que realizan.

Los comportamientos *directivos* pueden ser benéficos cuando los subordinados tienen dificultades para concluir las tareas asignadas, pero podrían ser perjudiciales si los subordinados son pensadores independientes que trabajan mejor cuando se les deja solos. Los comportamientos de *apoyo* son aconsejables cuando los subordinados padecen altos niveles de estrés. Las conductas *participativas* pueden ser útiles cuando se requiere que los subordinados apoyen una decisión. Las conductas *orientadas a los logros* pueden incrementar los niveles de motivación de subordinados muy capaces, que se aburren por tener pocos desafíos, pero podrían ser contraproducentes si se utilizan con subordinados que ya están trabajando al límite.

El modelo de sustitutos del líder

sustituto del liderazgo Característica de un subordinado o de una situación o contexto que actúa en lugar de la influencia de un líder y vuelve innecesario el liderazgo.

El modelo de sustitutos del líder sugiere que a veces el liderazgo es innecesario porque ya existen sustitutos del liderazgo. Un **sustituto del liderazgo** es algo que actúa en vez de la influencia de un líder y vuelve innecesario el liderazgo. Este modelo sugiere que en ciertas condiciones los gerentes no tienen que desempeñar un papel de liderazgo, es decir, que a veces los miembros de una organización pueden tener un desempeño muy alto sin que un gerente tenga que influir en ellos.[73] El modelo de sustitutos del líder es un modelo de contingencia porque sugiere que en ciertas situaciones el liderazgo no es necesario.

Veamos el caso de David Cotsonas, quien enseña inglés en una escuela de lenguas extranjeras en Chipre, una isla del Mar Mediterráneo. Cotsonas habla con fluidez griego, inglés y francés, es un excelente maestro y está muy motivado. Muchos de sus estudiantes son hombres de negocios que tienen conocimientos rudimentarios del inglés y desean mejorar su fluidez para poder tener más tratos comerciales en inglés. A él no sólo le gusta enseñar inglés, sino también aprender acerca de lo que hacen sus estudiantes, y a menudo se mantiene en contacto con ellos una vez que terminan sus cursos. Cotsonas se reúne con el director de la escuela dos veces al año para analizar los calendarios semestrales de clases y las inscripciones.

Con prácticamente ninguna influencia de un líder, Cotsonas es una persona muy motivada con un máximo desempeño en la escuela. En su caso, el liderazgo es innecesario porque existen sustitutos para este propósito. La destreza docente de Cotsonas, su motivación y su gusto por su trabajo son todos sustitutos de la influencia de un líder, en este caso, el director de la escuela. Si el director tratara de intervenir en la forma en que Cotsonas realiza su trabajo, es

probable que éste resentiría esa violación de su autonomía, y es poco probable que su actuación mejorara porque ya es uno de los mejores maestros de la escuela.

Como en el caso de Cotsonas, las *características de los subordinados* —como sus destrezas, habilidades, experiencia, conocimientos y motivación— pueden ser sustitutas del liderazgo.[74] Las *características de la situación o contexto* —como la medida en que el trabajo es interesante y ameno— también pueden ser sustitutos. Cuando el puesto es interesante y ameno, como lo es para Cotsonas, no se necesita coaccionar a sus titulares porque su propio desempeño les resulta gratificante. De modo similar, cuando los gerentes *facultan* a sus subordinados o utilizan *equipos de trabajo autónomos* (que se analizan en detalle en el capítulo 15), la necesidad de la influencia del liderazgo de un gerente disminuye porque los miembros del equipo se manejan solos.

Los sustitutos del liderazgo pueden elevar la eficiencia y eficacia organizacional porque liberan parte del valioso tiempo de los gerentes, lo que les permite concentrar sus esfuerzos en descubrir nuevas formas de mejorar la eficacia de la organización. El director de la escuela de lenguas, por ejemplo, pudo dedicar buena parte de su tiempo a hacer arreglos para abrir una segunda escuela en Rodas, una isla del mar Egeo, por la presencia de sustitutos de liderazgo, no sólo en el caso de Cotsonas, sino también de otros maestros de la escuela.

Integración de los modelos

Un liderazgo eficaz se da en las organizaciones cuando los gerentes toman medidas para dirigir en una forma adecuada para la situación o el contexto en que el liderazgo ocurre y para los subordinados a quienes se dirige. Los tres modelos de contingencia del liderazgo antes expuestos ayudan a los gerentes a enfocarse en los ingredientes necesarios para un liderazgo eficaz. Los tres son complementarios porque cada uno plantea la cuestión del liderazgo desde un ángulo diferente. El modelo de contingencia de Fiedler explora la forma en que el estilo del liderazgo de un gerente debe ajustarse a la situación del liderazgo de esa persona para alcanzar su eficacia máxima. La teoría ruta-meta de House se centra en la forma en que los gerentes deben motivar a sus subordinados, y describe tipos específicos de comportamientos que los gerentes deben practicar para tener una fuerza laboral altamente motivada. El modelo de sustitutos de liderazgo señala a los gerentes que a veces no necesitan influir en sus subordinados por lo que pueden liberar parte de su tiempo para dedicarlo a otras actividades importantes. La tabla 14.2 recapitula estos tres modelos de contingencia del liderazgo.

Tabla 14.2

Modelos de contingencia del liderazgo

Modelo	Enfoque	Contingencias clave
Modelo de contingencias de Fiedler	Describe dos estilos de líder, orientado a las relaciones y orientado a las tareas, así como los tipos de situaciones en los que cada clase de líder es más eficaz	El que un líder orientado a las relaciones o un líder orientado a las tareas sea o no eficaz depende de la situación
Teoría ruta-meta de House	Describe la forma en que los líderes eficaces motivan a sus seguidores	Los comportamientos que los gerentes deben practicar para ser líderes eficaces dependen de la naturaleza de los subordinados y del trabajo que hagan
Modelo de sustitutos del líder	Describe cuando el liderazgo es innecesario	El que el liderazgo sea o no necesario para que los subordinados tengan un desempeño de alto nivel depende de las características de los subordinados y de la situación

Liderazgo transformacional

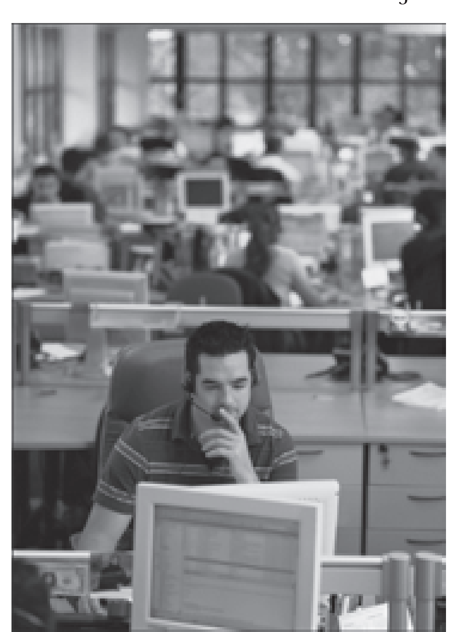
OA4 Describir qué es el liderazgo transformacional y explicar cómo pueden practicarlo los gerentes.

Una y otra vez, a lo largo de la historia empresarial, ciertos líderes parecen haber transformado literalmente sus organizaciones, sometiéndolas a cambios radicales para revitalizar y renovar sus operaciones. Por ejemplo, en 2002, cuando Sue Nokes asumió el puesto de vicepresidente ejecutivo de ventas y servicio al cliente de T-Mobile USA, la calidad del servicio al cliente de esa compañía era el peor de todos sus competidores en promedio; 12% de los empleados faltaba cualquier día y el índice anual de rotación del personal era de 100%.[75] T-Mobile USA, subsidiaria de Deutsche Telekom, tiene 36 000 empleados y ofrece servicios inalámbricos de voz, mensajes y datos.[76] Cuando Nokes llegó a T-Mobile, empleados valiosos abandonaban sus puestos y los clientes no recibían un servicio de alta calidad; ni los empleados ni los clientes se sentían satisfechos de su experiencia con la compañía.[77] En cambio, a finales de la década de 2000, T-Mobile recibía normalmente las más altas calificaciones en atención y satisfacción de los clientes en la categoría inalámbrica por parte de J.D. Power and Associates, sus índices de ausentismo y rotación de personal habían bajado sustancialmente y cerca de 80% de sus empleados señalaba que estaban satisfechos con sus trabajos.[78] De hecho, cuando Nokes visita los centros de llamadas, no es raro que los empleados la reciban con vítores y abrazos.[79]

Nokes transformó literalmente a T-Mobile en una compañía en la cual empleados satisfechos brindan un servicio excelente a los clientes.[80] Cuando los gerentes tienen semejantes efectos sobre sus subordinados y sobre la organización en general, practican el llamado liderazgo transformacional. El **liderazgo transformacional** se da cuando los gerentes cambian (o transforman) a sus subordinados en tres formas significativas:[81]

liderazgo transformacional Liderazgo que logra que los subordinados estén conscientes de la importancia de sus puestos y su desempeño para la organización y conscientes de sus propias necesidades de crecimiento personal, y que motiva a los subordinados a trabajar en beneficio de la organización.

1. *Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén plenamente conscientes de la importancia que sus puestos tienen para la organización y cuán necesario es que ellos desempeñen sus puestos lo mejor que puedan para que la organización logre alcanzar sus metas.* En T-Mobile, Nokes visitaba los centros de llamadas, presidía grupos de enfoque y celebraba reuniones de ayuntamiento para descubrir qué desagradaba a los empleados y a los clientes y qué medidas podía tomar para mejorar las cosas.[82] Su filosofía es que cuando los empleados están satisfechos con sus empleos y consideran que su trabajo es importante, son mucho más propensos a proporcionar un servicio de alta calidad a los clientes. Ella consiguió que los empleados estuvieran conscientes de cuán importantes eran sus trabajos por todas las medidas que tomó para mejorar sus condiciones de trabajo, desde darles espacios de trabajo individuales hasta aumentos sustanciales de sueldo.[83] Ella recalcó la importancia de brindar un excelente servicio a los clientes preguntando periódicamente a los empleados qué estaba funcionando bien y qué no estaba funcionando bien, preguntándoles qué medidas podían tomarse para mejorar las áreas con problemas y realizando acciones que garantizaran que los empleados pudiesen brindar un servicio excelente a los clientes. Nokes también instituyó un sistema de medición del desempeño para darle seguimiento en áreas clave como calidad del servicio y rapidez para solucionar problemas.[84] Ella les dice sinceramente a sus empleados: "Ustedes son los número uno, y el cliente es la razón de ello."[85]
2. *Los gerentes transformacionales logran que sus subordinados estén conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización.* Nokes consiguió que los empleados se dieran cuenta de sus necesidades en ese aspecto transformando la capacitación y el desarrollo de T-Mobile y aumentando las oportunidades de ascenso a puestos de mayor responsabilidad. Ahora, los empleados dedican más de 130 horas al año a programas de capacitación y desarrollo, y en reuniones de equipo. Nokes también instituyó una política de promociones internas, por lo que hoy 80% de las promociones se otorgan a empleados de planta.[86]
3. *Los gerentes transformacionales motivan a sus subordinados para que trabajen en bien de toda la organización y no sólo para su interés o beneficio personal.* Nokes recalca que los empleados deben enfocarse en aquello que importa a los clientes, los compañeros de trabajo y T-Mobile como un todo. Ella hace saber a los empleados que cuando faltan al trabajo sin justificación alguna, a quienes perjudican es a sus compañeros de trabajo. Y hace hincapié en la necesidad de resolver los problemas de los clientes con una sola llamada telefónica de modo que los clientes puedan seguir adelante con su vida y ocupaciones.[87]



Sue Nokes transformó a T-Mobile en una compañía donde empleados satisfechos brindan un servicio excelente a los clientes.

Tabla 14.3
Liderazgo transformacional

Los gerentes transformacionales

- Son carismáticos
- Estimulan intelectualmente a sus subordinados
- Muestran consideración de desarrollo

Los subordinados de los gerentes transformacionales

- Están más conscientes de la importancia de sus puestos y de un desempeño de alto nivel
- Están conscientes de sus necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización
- Trabajan para el bien de la organización y no sólo para su beneficio personal

Cuando los gerentes transforman a sus subordinados en esas tres formas, esos subordinados confían en ellos, se sienten fuertemente motivados y ayudan a la organización a alcanzar sus metas. ¿En qué forma gerentes como Nokes transforman a sus subordinados y producen efectos asombrosos en sus organizaciones? Existen al menos tres formas en que los líderes transformacionales pueden influir en sus seguidores: siendo un líder carismático, estimulando intelectualmente a sus subordinados o practicando la consideración de desarrollo (véase la tabla 14.3).

Cómo ser un líder carismático

líder carismático Líder entusiasta, seguro de sí mismo y capaz de comunicar con claridad su visión de cuán buenas podrían ser las cosas.

Los gerentes transformacionales son **líderes carismáticos**. Tienen una visión de cuán buenas podrían ser las cosas en sus grupos de trabajo y organizaciones que contrasta con el *status quo*. Su visión suele implicar cambios radicales en el desempeño del grupo y de la organización, como resultado de cambios a la estructura, la cultura, la estrategia, la toma de decisiones y otros procesos y factores críticos de las organizaciones. Esta visión allana el camino para ganar una ventaja competitiva. En "El reto del administrador" vimos claramente que una parte de la visión de Judy McGrath para MTV Networks consiste en aumentar sus ofertas digitales y convertirla en una compañía verdaderamente digital.

A los líderes carismáticos los estimula y entusiasma su visión y la comunican con toda claridad a sus subordinados, como lo hace Judy McGrath. La emoción, el entusiasmo y la seguridad en sí mismo de un líder carismático contribuyen a que pueda inspirar a sus seguidores para que apoyen con entusiasmo su visión.[88] A menudo las personas piensan que los líderes o gerentes carismáticos son "seres especiales". Sin embargo, la esencia del carisma está en tener una visión y comunicarla con entusiasmo a los demás. De ahí que también los gerentes que parecen tranquilos y serios pueden ser carismáticos.

Cómo estimular intelectualmente a los subordinados

estímulo intelectual Comportamiento que practica un líder para lograr que sus seguidores estén conscientes de los problemas y los vean en nuevas formas, congruentes con su visión.

Los gerentes transformacionales comparten abiertamente información con sus subordinados para que éstos tomen conciencia de los problemas y la necesidad de cambiar. El gerente logra que los subordinados vean los problemas en sus grupos y en toda la organización desde una perspectiva diferente, congruente con la visión del gerente. Aunque en el pasado los subordinados pudieran no haber estado conscientes de algunos problemas, pudieran haber visto los problemas como "asunto de los directivos" ajeno a ellos, o pudieran haberlos visto como insalvables, el **estímulo intelectual** del gerente transformacional lleva a que los subordinados vean los problemas como desafíos que pueden y deben enfrentar y vencer. El gerente insta y faculta a los subordinados para que asuman la responsabilidad personal de ayudar a resolver los problemas, como lo hace Nokes en T-Mobile.[89]

Cómo practicar la consideración del desarrollo

consideración del desarrollo Comportamiento que practica un líder para apoyar y alentar a sus seguidores y ayudarlos a desarrollarse y crecer en el puesto.

Cuando los gerentes practican la **consideración del desarrollo**, no sólo exhiben los comportamientos de consideración descritos antes, como demostrar verdadero interés por el bienestar de los subordinados, sino que van un paso más allá. El gerente se toma la molestia de apoyar y alentar a los subordinados, brindándoles oportunidades de mejorar sus aptitudes y capacidades para que crezcan y se superen en el puesto.[90] Como lo señalamos más arriba, Nokes hace esto de muy diversas formas. De hecho, después de su primera reunión con los empleados de un centro de llamadas de Albuquerque, Nuevo México, Karen Viola, la gerente del centro, dijo: "Todos salieron llorando. Las personas dijeron que jamás en su vida se habían sentido tan inspiradas y que nunca se habían reunido con líder alguno de ese nivel que [les hubiera hecho sentir que] se interesara por ellos."[91]

Todas las organizaciones, por grandes o pequeñas, exitosas o no exitosas que sean, pueden beneficiarse cuando sus gerentes aplican el liderazgo transformacional. Es más, aunque los beneficios de ese liderazgo suelen ser más evidentes cuando una organización está en problemas, el liderazgo transformacional puede ser un enfoque perdurable del liderazgo que lleve a la eficacia organizacional a largo plazo.

Distinción entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

liderazgo transaccional Liderazgo que motiva a los subordinados recompensándolos por un alto desempeño y amonestándolos por un desempeño malo.

A menudo el liderazgo transformacional se contrasta con el **liderazgo transaccional**. Con el liderazgo transaccional, los gerentes usan sus poderes de recompensa y coercitivo para impulsar un alto desempeño. Los gerentes practican un liderazgo transformacional cuando premian a los trabajadores más destacados, regañan o castigan de alguna manera a quienes obtienen resultados insuficientes y motivan a sus subordinados mediante el refuerzo de las conductas deseadas y la extinción o sanción de los comportamientos indeseables.[92] Los gerentes practican el liderazgo transaccional cuando influyen eficazmente en sus subordinados para que éstos alcancen las metas, si bien no parecen hacer los tipos de cambios drásticos que forman parte del liderazgo transformador.

Muchos líderes transformacionales practican el liderazgo transaccional. Recompensan a sus subordinados por un trabajo bien hecho, y advierten y reaccionan ante un desempeño inferior. Pero tampoco pierden de vista el cuadro general, es decir, qué tan mejores podrían ser las cosas en sus organizaciones, qué tanto más son capaces de hacer sus subordinados, y cuán importante es tratar a sus subordinados con respeto y ayudarlos a desarrollar todo su potencial.

Las investigaciones han descubierto que cuando los líderes practican el liderazgo transformacional, sus subordinados tienden a tener mayores niveles de satisfacción y desempeño en su trabajo.[93] Asimismo, es más probable que los subordinados de líderes transformacionales confíen en ellos y en sus organizaciones, y sientan que los tratan con equidad, lo cual, a su vez, puede influir positivamente en su motivación para el trabajo (véase el capítulo 13).[94]

El género y el liderazgo

El creciente número de mujeres que ingresan a las filas de la gerencia, así como los problemas que algunas mujeres enfrentan en sus esfuerzos para ser contratadas como gerentes o promovidas a puestos de este nivel, han llevado a los investigadores a explorar la relación entre género y liderazgo. Aunque hay relativamente más mujeres en puestos gerenciales hoy que hace diez años, todavía son relativamente pocas las mujeres que llegan a puestos de alta dirección y, en algunas organizaciones, incluso a gerencias medias.

OA5 Caracterizar la relación entre el género y el liderazgo, y explicar cómo la inteligencia emocional puede contribuir a un liderazgo eficaz.

Cuando las mujeres ascienden a puestos de alta dirección, a menudo se pone una atención especial en ellas y en el hecho de que son mujeres. Por ejemplo, aún son raras las directoras generales de grandes compañías; y aquellas que han llegado a la cumbre misma, como Meg Whitman ex directora general de eBay, Judy McGrath de MTV Networks y Andrea Jung de Avon, son sobresalientes. Como lo señaló la redactora de negocios Linda Tischler: "En un

entorno laboral donde las directoras generales de grandes compañías son tan escasas... se les puede identificar, como a las estrellas de rock, por su simple nombre."[95] Aunque es indudable que las mujeres han hecho incursiones a puestos de liderazgo de las organizaciones, siguen teniendo una escasa representación en los puestos de máximo liderazgo. Por ejemplo, como lo señalamos en el capítulo 5, aunque cerca de 50.5% de los empleados que ocupan puestos gerenciales y profesionales en Estados Unidos son mujeres, sólo 15.4% de los funcionarios corporativos de las empresas que aparecen en la lista de la revista *Fortune 500* son mujeres, y sólo 6.7% de los que más dinero ganan son mujeres.[96]

Un estereotipo generalizado de las mujeres es que se les considera atentas e interesadas en las relaciones personales. En cambio, el estereotipo de los varones es que son más autoritarios y enfocados en el logro de las tareas. Tales estereotipos dan a entender que las mujeres, como gerentes, tienden a estar más orientadas a las relaciones y practican más comportamientos de consideración, mientras que los hombres están más orientados a las tareas y practican más comportamientos de inicio estructural. ¿Confirman estos estereotipos los comportamientos reales de gerentes hombres y mujeres? ¿Dirigen las mujeres en una forma distinta a los hombres? ¿Son mejores los hombres o las mujeres como líderes?

Las investigaciones dan a entender que los gerentes hombres y mujeres que tienen posiciones de liderazgo en sus organizaciones se conducen en formas similares.[97] Las mujeres no tienen mayores consideraciones que los hombres, y los hombres no incurren en más estructuras de inicio que las mujeres. Sin embargo, las investigaciones sí señalan que el estilo de liderazgo puede variar entre hombres y mujeres. Como líderes, las mujeres tienden a ser más participativas que los hombres, involucrando a sus subordinados en la toma de decisiones y buscando sus aportes.[98] Los gerentes varones tienden a ser menos participativos que las mujeres, tomando más decisiones a solas y haciendo las cosas a su manera. Además, las investigaciones dan a entender que los hombres tienden a ser más rudos que las mujeres cuando castigan a sus subordinados.[99]

Existen al menos dos razones por las cuales las gerentes podrían ser más participativas como líderes que sus contrapartes hombres.[100] En primer lugar, los subordinados pueden tratar de oponerse más a la influencia de las gerentes que a la influencia de los gerentes. Algunos subordinados pueden nunca antes haber dependido de una mujer, otros pueden creer erróneamente que un puesto de gerente es más adecuado para un hombre que para una mujer, y otros más simplemente se oponen al hecho de tener a una mujer como gerente. Para superar esa resistencia y suscitar la confianza y el respeto de los subordinados, las mujeres pueden adoptar un enfoque participativo.

Una segunda razón por la cual las gerentes podrían ser más participativas es que algunas veces tienen mejores habilidades interpersonales que los gerentes.[101] Un enfoque participativo en el liderazgo requiere altos niveles de interacción y compromiso entre un gerente y sus subordinados, sensibilidad para los sentimientos de éstos y capacidad para tomar decisiones que pueden ser impopulares entre los subordinados pero necesarias para alcanzar las metas. Unas buenas habilidades interpersonales pueden ayudar a las gerentes a tener interacciones eficaces con sus subordinados que son cruciales para un enfoque participativo.[102] En la medida en que los gerentes tienen más dificultades para manejar las relaciones interpersonales, pueden rehuir los altos niveles de interacción con los subordinados que son necesarios para una verdadera participación.

No obstante, el descubrimiento clave de las investigaciones sobre los comportamientos de los líderes es que los gerentes y las gerentes *no* difieren gran cosa en su propensión a practicar diferentes comportamientos de líder. Aun cuando puedan ser más participativas, las gerentes no practican mayor consideración o menor estructura de inicio que los gerentes.

Tal vez una cuestión aún más importante que si los gerentes y las gerentes difieren en los comportamientos de liderazgo que practican es la de determinar si difieren en su eficacia. De conformidad con los hallazgos sobre los comportamientos de los líderes, las investigaciones dan a entender que en diferentes clases de entornos organizacionales, los gerentes y las gerentes tienden a ser *igualmente eficaces* como líderes.[103] Por ello, no existe un sustento lógico para los estereotipos que favorezcan a los hombres como gerentes o líderes para la existencia del "techo de vidrio" (barrera invisible que parece impedir que las mujeres lleguen tan lejos como debieran en algunas organizaciones). Puesto que mujeres y hombres son igualmente eficaces como líderes, el creciente número de mujeres en la fuerza de trabajo debería resultar en un mayor grupo de candidatas altamente calificadas para ocupar puestos gerenciales en las organizaciones, lo que en última instancia elevaría la eficacia organizacional.[104]

La inteligencia emocional y el liderazgo

¿Los estados de ánimo y las emociones que los líderes experimentan en el trabajo influyen en su comportamiento y eficacia como líderes? Las investigaciones dan a entender que podría ser así. Por ejemplo, un estudio descubrió que cuando los gerentes de tiendas experimentaban estados de ánimo positivos en el trabajo, los vendedores de sus tiendas ofrecían un servicio de alta calidad a los clientes y era menos probable que renunciaran.[105] Otro estudio descubrió que aquellos grupos cuyos líderes experimentaban estados de ánimo positivos tenían mejor coordinación, mientras que los grupos cuyos líderes experimentaban estados de ánimo negativos ejercían más esfuerzo; los integrantes de grupos cuyos líderes mostraban estados de ánimo positivos también solían experimentar estados de ánimo más positivos ellos mismos; y los integrantes de grupos cuyos líderes tenían estados de ánimo negativos solían experimentar estados de ánimo más negativos.[106]

Además, el nivel de la inteligencia emocional de un líder (véase el capítulo 3) puede desempeñar un papel especialmente importante en la eficacia del liderazgo.[107] Por ejemplo, la inteligencia emocional puede ayudar a los líderes a desarrollar una visión para sus organizaciones, motivar a sus subordinados a comprometerse con esa visión y estimularlos para que trabajen con entusiasmo en su consecución. Además, la inteligencia emocional puede habilitar a los líderes para que forjen una identidad significativa para su organización e imbuyan en ella altos niveles de confianza y cooperación, al tiempo que mantiene la flexibilidad necesaria para reaccionar a los cambios en las condiciones.[108]

La inteligencia emocional también desempeña un papel crucial en la forma en que los líderes se relacionan y tratan a sus seguidores, en particular cuando se refiere a estimular su creatividad.[109] La creatividad en las organizaciones es un proceso cargado de emoción, ya que a menudo implica poner en duda el *status quo*, estar dispuesto a correr riesgos, aceptar los fracasos y aprender de ellos, además de esforzarse mucho para que las ideas creativas se conviertan en productos, servicios, procedimientos y procesos nuevos aunque la incertidumbre pueda ser alta.[110] Los líderes que poseen una alta inteligencia emocional son más propensos a comprender todas las emociones que rodean las iniciativas creativas, a fomentar y respaldar las ideas creativas de sus seguidores, y a brindar la clase de apoyo que permite que la creatividad florezca en las organizaciones.[111]

Los líderes, al igual que todas las demás personas, a veces cometen errores. La inteligencia emocional también puede ayudar a los líderes a responder en forma apropiada cuando se dan cuenta de que han cometido un error. Reconocer, admitir y aprender de los errores puede ser de especial importancia para los emprendedores que inician sus negocios, como se señala en el siguiente "Tema sobre diversidad".



Tema sobre diversidad

La admisión de un error ayuda al líder de un negocio pequeño

Las cosas parecían ir bien para Maureen Borzacchiello, directora general de Creative Displays Solutions, con sede en Garden City, Nueva York.[112] Ella fundó en 2001 su pequeño negocio que elabora exhibidores, material gráfico y muestrarios para usarse en exposiciones comerciales y en eventos por compañías que van desde American Express, FedEx y General Electric, a JetBlue Airways, AIG y The Weather Channel.[113] Su compañía crecía y ella recibió un premio de la organización no lucrativa *Count Me In for Women's Economic Independence*.[114]

Empero, en 2006 se dio cuenta de que había ampliado su negocio más allá de la cuenta desde el punto de vista financiero. Una gran inversión en inventario junto con un importante compromiso de arrendamiento, la necesidad de espacio de oficina para renovaciones, la compra de mobiliario nuevo y la contratación de tres empleados nuevos la llevaron al punto de quedarse sin dinero para pagar la nómina de sus empleados. En el momento de tomar esas decisiones, ella pensó que entre ella y su esposo (que también trabaja para la compañía) iban a poder gene-



Retos y oportunidades en Pymes


Por ser sincera y abierta con sus empleados, Maureen Borzacchiello se ganó el compromiso y el apoyo de ellos.

rar los ingresos necesarios para cubrir los gastos. Sin embargo, su cuñado falleció inesperadamente y su participación en los asuntos de la familia les impidió conseguir cuentas nuevas con la rapidez que habían pensado que lo harían.[115]

Aún confiaba en que lograría salir de ese periodo difícil y pondría su negocio en el camino correcto. Borzacchiello decidió ser sincera con sus empleados y decirles cuáles eran los problemas financieros de la compañía, por qué habían ocurrido y qué pretendía hacer para que no volvieran a presentarse en el futuro. Se reunió con sus empleados y manifestó: "Lo único que puedo decirles es que lo siento... Estábamos tan absortos en apresurar el crecimiento que no lo vi llegar."[116] También les admitió que necesitaba estar al corriente de la situación financiera y del flujo de caja de la compañía día tras día, les confirmó que la compañía estaría de nuevo en pie firme en dos o tres meses, y les prometió que prestaría más atención al desempeño financiero y al flujo de caja en el futuro.[117]

Borzacchiello también informó a sus empleados que ella y su esposo dejarían de cobrar sus salarios en tanto no se resolvieran los problemas financieros de la compañía. Al ser sincera y abierta con sus empleados, Borzacchiello se ganó su compromiso y su apoyo. Todos los empleados decidieron trabajar menos horas y dos de ellos incluso se mostraron dispuestos a que les rebajaran sus sueldos.[118] Conforme a su promesa, a los dos meses todos los empleados pudieron volver a sus horas normales de trabajo y, a principios de 2007, Creative Display Solutions lograba ingresos superiores al millón de dólares (cifra que duplicaba los ingresos al momento de los problemas financieros).[119] A la fecha, Creative Display Solutions sigue siendo un negocio rentable y para 2008 su lista de clientes incluía a más de 500 compañías.[120] A todas luces, Borzacchiello manejó con eficacia la crisis temporal que enfrentó su compañía admitiendo su error y disculpándose por él, además de ser sincera y abierta con sus empleados acerca de las perspectivas futuras de su compañía.[121]

Resumen y repaso

OA1 **NATURALEZA DEL LIDERAZGO** El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para alcanzar las metas del grupo o la organización. Los líderes pueden influir en los demás porque poseen poder. Los cinco tipos de poder de que disponen los gerentes son el poder legítimo, el poder de recompensa, el poder coercitivo, el poder experto y el poder de referencia. Muchos gerentes usan el facultamiento como una herramienta para mejorar su eficacia como líderes.

OA2 **MODELOS DE LOS RASGOS Y DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDERAZGO** El modelo de los rasgos del liderazgo describe las características o rasgos personales que contribuyen a un liderazgo eficaz. Sin embargo, algunos gerentes que poseen esos rasgos no son líderes eficaces y algunos gerentes que no poseen todos los rasgos de todos modos son líderes eficaces. El modelo del comportamiento del liderazgo describe dos clases de comportamientos que la mayoría de los líderes utiliza: la consideración y la estructural de inicio.

OA3 **MODELOS DE CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO** Los modelos de contingencia toman en cuenta la complejidad que rodea el liderazgo y el papel de la situación para determinar si un gerente es un líder eficaz o ineficaz. El modelo de contingencia de Fiedler explica por qué los gerentes pueden ser líderes eficaces en una situación e ineficaces en otra. De acuerdo con el modelo de Fiedler, los líderes orientados a las relaciones son más eficaces en situaciones moderadamente favorables para ser dirigidas, y los líderes orientados a las tareas son más eficaces en situaciones que son muy favorables o muy desfavorables para ser dirigidas. La teoría ruta-meta de House describe la forma en que los gerentes eficaces motivan a sus subordinados, determinando cuáles son los resultados que desean obtener sus subordinados, recompensándolos con tales resultados cuando alcanzan sus metas y tienen un alto

desempeño, y diciéndoles claramente cuáles son las rutas para alcanzar las metas. Los gerentes pueden practicar cuatro diferentes clases de comportamientos para motivar a sus subordinados: comportamientos directivos, comportamientos de apoyo, comportamientos participativos o comportamientos orientados a los logros. El modelo de sustitutos del líder propone que algunas veces los gerentes no tienen que desempeñar un papel de liderazgo porque sus subordinados ya tienen un alto desempeño sin que el gerente tenga que influir sobre ellos.

OA4 **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL** El liderazgo transformacional se da cuando los gerentes logran tener efectos dramáticos sobre sus subordinados y toda la organización, e inspiran y estimulan a sus subordinados para que resuelvan los problemas y mejoren el desempeño. Estos efectos incluyen hacer que los subordinados adquieran conciencia de la importancia de su propio trabajo y de un alto desempeño, hacer que estén conscientes de sus propias necesidades de crecimiento, desarrollo y logros personales, y motivar a los subordinados para que trabajen por el bien de la organización y no sólo para su provecho personal. Los gerentes pueden practicar un liderazgo transformacional siendo líderes carismáticos, estimulando intelectualmente a sus subordinados y aplicando la consideración con vistas al desarrollo de su personal. Los gerentes transformacionales también practican a menudo un liderazgo transaccional cuando usan sus poderes de recompensa y coercitivo para fomentar un alto desempeño.

OA5 **EL GÉNERO Y EL LIDERAZGO** Los gerentes y las gerentes no difieren en los comportamientos de liderazgo que practican, lo que va en contra de los estereotipos que sugieren que las mujeres son más orientadas a las relaciones y los hombres son más orientados a las tareas. Sin embargo, en ocasiones las gerentes son más participativas que los hombres. Las investigaciones han detectado que los hombres y las mujeres son igualmente eficaces como gerentes y líderes.

OA5 **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO** Los estados de ánimo y las emociones que experimentan los líderes en el trabajo, y su capacidad para manejar bien estos sentimientos, pueden influir en su eficacia como líderes. Además, la inteligencia emocional puede contribuir a un liderazgo eficaz en múltiples formas, como alentar y apoyar la creatividad entre los seguidores.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Describa las medidas que los gerentes pueden tomar para incrementar su poder y capacidad para ser líderes eficaces. [OA1]
2. Piense en situaciones específicas en que pudiera ser importante que un gerente aplicara la consideración y el inicio estructural. [OA2]
3. En su empleo actual o en alguno futuro que espera tener, describa qué podría hacer su jefe para motivarlo a ser una persona con un alto desempeño. [OA3]
4. Explique la razón por la cual los gerentes podrían querer cambiar sus comportamientos, dada su situación, sus subordinados y la naturaleza del trabajo que hacen. ¿Cree usted que los gerentes pueden cambiar rápidamente sus comportamientos como líderes? ¿Por qué sí o por qué no? [OA3]
5. Explique por qué los sustitutos del liderazgo pueden contribuir a la eficacia organizacional. [OA3]
6. Describa qué es el liderazgo transformacional y explique cómo pueden aplicarlo los gerentes. [OA4]
7. Analice la razón por la cual algunas personas aún piensan que los hombres son mejores gerentes que las mujeres aunque las investigaciones revelen que hombres y mujeres son igualmente eficaces como gerentes y líderes. [OA5]
8. Imagine que, después de graduarse en la universidad, usted trabaja en una organización y tiene un puesto de nivel inicial pero ha concebido una gran idea para mejorar un proceso fundamental de la organización, y ésta tiene que ver con su trabajo. ¿En qué formas podría su jefe alentarlo a aplicar su idea en la práctica? ¿Cómo podría su jefe desanimarlo a que incluso comentara su idea con otros? [OA4, 5]

ACTIVIDADES

9. Entreviste a un gerente para determinar cómo afectan las tres características situacionales identificadas por Fiedler su capacidad para liderar. [OA3]
10. Encuentre una compañía que haya logrado una reconversión radical de su situación y mejorado su desempeño. Investigue si un gerente transformacional fue el artífice de ese resurgimiento y, si lo hubo, qué hizo. [OA4]

Desarrollo de habilidades administrativas

Análisis de las fallas del liderazgo [OA1, 2, 3, 4]

Piense en una situación que le sea familiar y en la cual un líder haya sido muy eficaz. Luego responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué fuentes de poder tenía ese líder? ¿Tenía el poder suficiente para influir en sus seguidores?
2. ¿Qué clase de comportamientos puso en práctica ese líder? ¿Fueron apropiados para la situación? ¿Por qué sí o por qué no?
3. Con base en lo que sabe, ¿cree que ese líder estaba orientado a las tareas u orientado a las relaciones? ¿Qué tan favorable para su dirección fue la situación que enfrentó ese líder?
4. ¿Qué medidas tomó ese líder para motivar a sus seguidores? ¿Fueron apropiadas o inapropiadas? ¿Por qué?
5. ¿Qué señales dio este líder, si las dio, de que fuese un líder transformacional?

Ética en la administración [OA1]

Los gerentes que critican verbalmente a sus subordinados, que los denigran frente a sus compañeros de trabajo o que utilizan la amenaza del despido para influir en el comportamiento ejercen el poder coercitivo. Algunos empleados sometidos al poder coercitivo creen que su uso no es ético.

Preguntas

1. Ya sea solo o en grupo, piense en las implicaciones éticas de la aplicación del poder coercitivo.
2. ¿En qué medida los gerentes y las organizaciones tienen la obligación ética de imponer límites a la cantidad de poder coercitivo que se ejerce?

Ejercicio en grupo

Cómo mejorar la eficacia del liderazgo [OA1, 2, 3, 4]

Forme grupos de tres o cuatro personas y designe a una de ellas como vocero que comunicará sus conclusiones a toda la clase cuando se lo indique el profesor. Luego analice el siguiente escenario.

Ustedes integran un grupo de consultores en recursos humanos que ha sido contratado por Carla Caruso, una empresaria que fundó un negocio de decoración de interiores. Siendo una decoradora muy creativa y competente, Caruso estableció una relación de trabajo con la mayoría de las compañías constructoras de la localidad. Al principio trabajó como contratista independiente. Luego, gracias a un incremento sustancial del número de casas en construcción, se vio inundada por peticiones de servicio y decidió fundar su propia compañía.

Para tal fin contrató a una secretaria-contadora y a cuatro decoradores de interiores, todos muy competentes. La propia Caruso sigue haciendo trabajos de decoración y adoptó un liderazgo con un enfoque de no intervención para dirigir a sus cuatro decoradores porque ella considera que el diseño de interiores es una labor muy personal y creativa. En vez de pagar a los decoradores con base en algún tipo de comisión (como un porcentaje sobre la facturación total de sus clientes), ella les paga un sueldo bastante alto, superior al promedio, para que se sientan motivados a hacer aquello que sea mejor para las necesidades de sus clientes y no lo que genere una mayor facturación y les produzca mayores comisiones.

Caruso creía que todo iba bien hasta que comenzaron a llegarle quejas de los clientes. Algunas de las quejas señalaban que era difícil encontrar a los decoradores, que prometían tiempos de entrega irreales y que llegaban tarde o simplemente no llegaban a sus citas, e incluso que los decoradores se mostraban impacientes y groseros cuando los clientes se mostraban indecisos. Caruso sabe que sus decoradores son muy competentes y le preocupa que no los esté dirigiendo con eficacia. En especial, se pregunta si su enfoque de no intervención está en culpa y si debiera cambiar la manera en que recompensa o paga a sus decoradores. Por eso les ha pedido su consejo.

1. Analicen las fuentes de poder a disposición de Caruso para dirigir a los decoradores. ¿Qué consejos podrían darle ya sea para aumentar su base de poder o para usar con mayor eficacia el poder que ya tiene?
2. Tomando en cuenta lo que aprendieron en este capítulo (por ejemplo, del modelo de comportamiento y la teoría ruta-meta), ¿parece que Caruso esté practicando comportamientos de líder apropiados en esta situación? ¿Qué consejo le podrían dar sobre los tipos de comportamientos que debería practicar?
3. ¿Qué medidas le aconsejarían a Caruso tomar para que aumente la motivación de los decoradores y brinden un servicio de alta calidad a los clientes?
4. ¿Aconsejarían a Caruso que tratara de practicar un liderazgo transformacional en este caso? De no ser así, ¿por qué no? En caso contrario, ¿qué medidas le aconsejarían tomar?

Exploración en la web [OA1, 2, 3, 4, 5]

Acuda al sitio de la web Center for Creative Leadership (www.ccl.org). Pase algún tiempo revisando el sitio para aprender más acerca de esta organización, que se especializa en el liderazgo. Luego haga clic en "Services & Products" y después en "Coaching Services". Lea sobre los diferentes programas y opciones de asesoría que ofrece ese centro. ¿Cómo cree usted que los líderes se podrían beneficiar de ese asesoramiento? ¿A qué clases de líderes/gerentes podría serles especialmente provechoso el asesoramiento? ¿Cree usted que los servicios de asesoramiento, como los que proporciona el Center for Creative Leadership, pueden ayudar a los líderes a ser más eficaces? ¿Por qué sí o por qué no?

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Usted es el director general de una empresa mediana que fabrica cubiertas para ventanas, como las persianas Hunter Douglas y Douettes. Su compañía tiene una ventaja real en costos porque puede fabricar las cubiertas a la medida a costos que son relativamente bajos en la industria. Sin embargo, el desempeño de su compañía ha sido mediocre. Para hacer los cambios requeridos y mejorar el desempeño, usted se reunió con los otros ocho directores de su compañía, les encargó que identificaran los problemas y las oportunidades perdidas de sus áreas respectivas, y que además le presentaran un plan de acción para atender los problemas y aprovechar las oportunidades.

Una vez que usted aprobó los planes de acción de sus gerentes, les asignó la tarea de ejecutarlos de manera puntual y de monitorear mensualmente los efectos de sus iniciativas durante los siguientes 8 a 12 meses.

Usted aprobó cada uno de los planes de acción de sus gerentes y un año después la mayoría de ellos reportó que sus iniciativas habían tenido éxito para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que habían identificado un año antes. Sin embargo, el desempeño global de la compañía sigue siendo mediocre y no muestra señales de mejora. Usted está desconcertado y comienza a cuestionar sus habilidades de liderazgo y su enfoque en el cambio. ¿Qué va a hacer para mejorar el desempeño y la eficacia de su compañía?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4]

IBM se lanza en grande

Ese día de febrero está nevando afuera de las oficinas de IBM en Yorktown Heights, N.Y., y John E. Kelly III llega a una sala de conferencias atiborrada para hablar sobre sus planes para IBM Research. Esa organización ya es considerada uno de los mejores laboratorios corporativos de investigación del mundo. Empero, Kelly, veterano con 27 años en IBM que asumió el puesto de director de investigación en julio, tiene proyectado llevar a cabo cambios espectaculares. "Debemos hacer cosas más atrevidas, cosas más grandes", dice, divulgando sus planes al público por primera vez. "Si no fallamos una tercera parte de las veces, no estaremos esforzándonos lo suficiente. Y, por otra parte, cuando logremos ganar, debemos hacerlo en grande."

¿Qué tiene en mente Kelly? Para empezar, se está enfocando en cuatro puntos prioritarios de investigación, en vez de dispersar las inversiones en demasiadas cosas. Aún así, las cuatro apuestas son enormes. Cada proyecto va a recibir 100 millones de dólares durante los próximos dos a tres años, con la esperanza de que cada uno de ellos genere al menos 1 000 millones de dólares en ingresos. Los proyectos: inventar un reemplazo para el semiconductor de hoy, diseñar computadoras que procesen datos con mucha mayor eficiencia, usar matemáticas para resolver problemas de negocios complicados y crear enormes racimos de computadoras que operen como una sola, enfoque conocido como computación en "nube". Para todo ese esfuerzo va a ser fundamental un énfasis aún mayor en investigación científica básica como física, química y matemáticas.

El otro cambio radical que Kelly tiene proyectado es la transformación de la forma de investigar de IBM. Hoy, ese gigante tecnológico posee ocho instalaciones de investigación con 3 200 científicos y no abrió una más en la última década. Kelly proyecta crear docenas de nuevas sociedades de investigación que él llama "colaboratorios", con países, compañías y grupos independientes de investigación. Una asociación con Arabia Saudita, enfocada en nanotecnología, fue revelada el 26 de febrero. Kelly cree que IBM debe apalancar sus recursos y aprender de otros. "La naturaleza de la propia investigación está cambiando", asegura. "Grandes ideas están surgiendo por todas partes y necesitamos dejar de enfocarnos en grandes operaciones concretas y tener un programa de extensión más colaborador."

Va a intentar todo eso sin un gran incremento en el gasto. IBM no publica su presupuesto de investigación, pero Kelly dice que va a aumentar al mismo índice que los ingresos de IBM, de un

solo dígito. La compañía gasta más de 6 000 millones de dólares anuales en total de la investigación y el desarrollo de productos nuevos.

Las acciones de Kelly van a estar sujetas a escrutinio. IBM ha sido una de las pocas compañías de la vieja guardia en seguir invirtiendo en investigación básica, mientras que las otras ya dejaron de hacerlo. La alguna vez vanagloriada Bell Laboratories, en la actualidad propiedad de Alcatel-Lucent, se ha convertido en una sombra de lo que fue. “IBM ha sido la única con el poder de mantenerse”, dice Tim Studt, editor en jefe de *R&D Magazine*, que el año pasado calificó a IBM como la compañía estadounidense número uno en investigación y desarrollo. IBM ha sido la principal receptora de patentes estadounidenses durante 14 años consecutivos.

Pero Kelly sabe que IBM no puede ser complaciente. Tanto Microsoft como Google invierten fuertes sumas en investigación. Por primera vez, Microsoft logró colarse entre las 10 primeras compañías receptoras de patentes el año pasado, consiguiendo el sexto lugar. “Es una carrera”, dice Kelly. “Mientras que los demás tratan de emularnos, nosotros seguiremos patinando al frente.”

Kelly, sexto director desde que IBM estableció sus laboratorios en 1945, tiene sangre de investigador. Su padre trabajó como técnico en el laboratorio de General Electric en Niskayuna, N.Y., a donde Kelly solía ir a visitarlo cuando era niño y lo veía trabajar con tubos de vacío. Kelly obtuvo un doctorado en ingeniería de materiales en el Rensselaer Polytechnic Institute, a las afueras de Albany. En IBM dirigió uno de los principales departamentos de investigación, entre periodos pasados en la división de circuitos integrados.

Su estrategia de investigación en colaboración surgió de una horrible situación que enfrentó en 2003 como jefe del negocio de circuitos impresos de IBM. La compañía estaba sufriendo enormes pérdidas financieras debido al incremento en costos que implicaba mantenerse al día con la última tecnología. Kelly se arriesgó y concertó alianzas de investigación con un puñado de socios, como Sony Electronics y Advanced Micro Devices, para compartir los gastos y la capacidad intelectual. Su planteamiento tuvo éxito dado que el negocio de circuitos impresos de IBM recuperó su rentabilidad y permaneció a la cabeza de la tecnología de vanguardia. “Es una estrategia inteligente”, dice Studt. “Ya no puedes ser líder en solitario. La tecnología simplemente es demasiado complicada y cara.”

El trato recién revelado con Arabia Saudita es un ejemplo del derrotero de Kelly. Las dos partes planean desarrollar tecnologías para energía solar y desalinización del agua. Los sauditas escogieron a IBM por su experiencia. Los científicos de IBM ganaron un premio Nobel en 1986 por sus innovaciones en nanotecnología y fueron líderes en el desarrollo de nuevos materiales de nanotecnología. “Queremos trabajar con los mejores del ramo”, dice Turki Saud Al-Saud, vicepresidente de los Institutos de Investigación de la Ciudad de Ciencia y Tecnología Rey Abdulaziz.

Kelly espera que la investigación básica que IBM lleve a cabo con socios se revierta a sus propios cuatro proyectos de alta prioridad. La nanotecnología, por ejemplo, va a ser crítica para inventar los sucesores de los circuitos impresos de hoy. Las mejoras en el desempeño se han venido frenando con la tecnología actual de los circuitos impresos, y los científicos esperan que los circuitos del futuro estén hechos con interruptores diminutos hechos con átomos individuales. “Si logran inventar una tecnología verdadera que cambie el juego, tendrán una auténtica ventaja de descubridor y un enorme beneficio comercial”, dice Charles M. Vest, presidente de la National Academy of Engineering.

Otra importante iniciativa de investigación de IBM con un gran rendimiento potencial es su nuevo proyecto de reingeniería de cómputo. IBM ocupó el primer lugar en el rediseño de microprocesadores, los cerebros de las computadoras, al incluir diversas partes, o núcleos, en una sola pieza de silicio. Eso permite que los procesadores operen con menos energía, con menos generación de calor. Actualmente la compañía está diseñando circuitos impresos, o chips, con núcleos especializados que realizan determinados tipos de cálculos con más eficiencia, junto con software que aprovecha el nuevo poder de procesamiento. Si el proyecto tiene éxito, ayudará a IBM a reforzar su supremacía en servidores de grandes márgenes.

Éstas son asociaciones de alto riesgo y fuertes recompensas. “Las grandes apuestas no me asustan en lo más mínimo”, dice Kelly. “Me fascina este entorno. Me estimula.”

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo describiría el estilo personal de liderazgo de John Kelly?

2. ¿Cuáles son sus fuentes de poder?

3. ¿Qué comportamientos parece practicar?

4. ¿Es un líder transformacional? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuente: Steve Hamm, “Big Blue Goes for the Big Win”. Reimpreso con permiso especial del número del 10 de marzo de 2008 de *BusinessWeek*. Derechos reservados © 2008 por The McGraw-Hill Companies, Inc.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4]

Cuando los directores generales no son líderes

Stephen Schwarzman, director general de Blackstone Group, sólo es el último caso típico de alto perfil vinculado con la indignación debida a los sueldos de los ejecutivos, que nos recuerda que algunos de los actuales ocupantes de la oficina de la esquina tienen motivaciones y valores muy diferentes a los demás estadounidenses. Su sarcástica frase: “Me merezco cada centavo [que gano]” y demás comentarios públicos dejan en claro su mezquino

enfoque egoísta que lo integran a la pandilla de ejecutivos de negocios a menudo piratas que, tristemente, han dominado los titulares de los periódicos en los últimos años.

Gracias a la gran cantidad de éstos y a los escándalos corporativos de Enron, WorldCom y varias compañías más, la imagen del director general corporativo se ha visto duramente vapuleada. Aun cuando los estadounidenses por lo general se esfuerzan por alcanzar y celebrar los logros y el éxito, cada vez se sienten más asqueados por el narcisismo, la codicia y demás bufonadas "yo primero" de semejantes directores generales. Se trate de la versión soberbia (piense en Robert Nardelli o en Hank Greenberg) o de la versión autosuficiente (piense en Dennis Kozlowski o Jeffrey Skilling), la gran mayoría de la gente ahora piensa que los directores generales están en el juego únicamente para su beneficio personal. Para ellos, el bienestar de sus empleados, sus clientes, sus comunidades e incluso de sus inversionistas son meros auxiliares.

En vez de sentirnos escandalizados, asombrados o incluso interesados, deberíamos estar profundamente preocupados. Los daños acumulados prometen hacer aún más difícil para la comunidad empresarial insistir en sus casos ante el tribunal de la opinión pública y el gobierno. Inevitablemente, todos los altos ejecutivos empresariales estadounidenses resienten el impacto y sufren al menos cierta caída en su eficacia personal. Y no hay que olvidar que una imagen desprestigiada es excepcionalmente difícil de restaurar, se trate de la de los directores generales o la de las compañías que los contrataron.

Las raíces del problema están en el hecho que los términos "director general" y "líder" se han convertido, equivocadamente, en sinónimos. No hay nada más alejado de la verdad. Los directores generales se miden con base en resultados cuantitativos. Los líderes se moldean y definen por su carácter. De los directores generales se espera que aumenten las ventas, mejoren los márgenes de utilidad y ganen dinero para los accionistas. Los líderes inspiran y facultan a los demás para que hagan un trabajo excelente y materialicen su potencial; por ende, ellos crean organizaciones exitosas y duraderas.

Ni grandes campañas de relaciones públicas ni fuertes reglamentos y reglas de responsabilidad civil del gobierno van a resolver la crisis de la imagen de los directores generales de hoy. En vez de ello, la propia comunidad empresarial debería reconocer que descubrir a directores generales que puedan generar resultados comerciales es necesario pero no suficiente. Aquellos a quienes ascendamos o contratemos para el puesto de director general también deben poseer las cualidades distintivas de los grandes líderes: la habilidad de infundir confianza, inspirar a seguidores dedicados y comprometidos, y hacer del servicio a los demás su prioridad preeminente. En otras palabras, los valores medulares de los directores generales deben examinarse con la misma minuciosidad con que se examinan su ímpetu, profundidad intelectual, conocimientos financieros o aciertos personales.

Para lograrlo, por qué no empezar con tres cambios pequeños pero poderosos. Primero, los miembros del consejo de administración corporativo y todos aquellos que contraten a directores generales deben adoptar enfoques disciplinados para investigar el carácter de un candidato. Por ejemplo, dividir el proceso de entrevistas en dos componentes distintos para examinar a los candidatos tanto en los talentos tradicionales de administración como en sus valores vividos, no sólo referidos. Quienes exploren estos últimos deben, además de hacer preguntas difíciles a los candidatos, recabar opiniones de sus empleados, clientes y proveedores actuales y anteriores. Esa investigación debe llevarse a cabo con el mismo nivel de rigor que el de un proceso de merecido esmero previo a una compra.

Después, quienes aspiren al título de director general deben comprender que un enfoque ególatra, de mando y control, "ganar a cualquier costo" ya no es viable. En vez de ello, medir su éxito a través del éxito de todos aquellos a quienes sirvan, ellos obtendrán resultados superlativos, sostenibles, no sólo para sus integrantes sino también para ellos.

Por último, los medios y los negocios deben hacer un mejor trabajo de detección de aquellos líderes realmente grandes del empresariado estadounidense, como Anne Mulcahy de Xerox, o Gary Kelly de Southwest Airlines, para presentar un cuadro más exacto de los directores ejecutivos de hoy.

Imagine la lubricación que podríamos agregar a nuestros negocios y motores económicos, si la sociedad reconociera que la gran mayoría de los directores generales son líderes honorables impulsados por algo más que sus beneficios personales. Por eso debe mos asegurarnos que los valores delos directores generales se tomen en cuenta a la par con sus resultados empresariales. La alternativa es dejar que los fanfarrones de los negocios definan nuestro mundo y nos definan, perjudicándonos a todos por añadidura.

Preguntas para análisis

1. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación de Givray de que algunos directores generales no son líderes? ¿Por qué sí o por qué no?
2. ¿Cómo debiera evaluarse el desempeño de los directores generales para garantizar que son líderes eficaces?
3. ¿Por qué algunos directores generales son líderes muy ineficaces?
4. ¿Cree usted que todos los directores generales deben ser líderes transformacionales? ¿Por qué sí o por qué no?

Fuente: Henry S. Givray, "When CEOs Aren't Leaders". Reimpreso con permiso especial del número del 3 de septiembre de 2007 de *BusinessWeek*.

CAPÍTULO 15

Grupos y equipos eficaces









Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar por qué los grupos y equipos son elementos clave para la eficacia de las organizaciones.

OA2 Identificar los diferentes tipos de grupos que ayudan a los gerentes y organizaciones a alcanzar sus metas.

OA3 Explicar cómo influyen los diferentes elementos de la dinámica del grupo en el funcionamiento y eficacia de los grupos y equipos.

OA4 Explicar por qué es importante que grupos y equipos tengan un equilibrio entre resultados y desviaciones, y un nivel moderado de cohesión.

OA5 Describir cómo pueden los gerentes motivar a los miembros del grupo para que alcancen las metas organizacionales y reduzcan la pereza social en grupos y equipos.

El reto del administrador

Los empleados forman equipos en ICU Medical

www.icumed.com

¿Cómo puede un emprendedor usar equipos para administrar una organización que crece a ritmo acelerado? El doctor George López, médico internista, fundó ICU Medical en San Clemente, California, en 1984, después de que un paciente suyo murió a causa de un accidente cuando la línea intravenosa (IV) se desconectó sin que nadie se diera cuenta.[1] López pensó que debía haber un método mejor para diseñar los componentes de las líneas IV para evitar que ocurrieran estos accidentes trágicos. Inventó un producto llamado Click Lock, que tiene un mecanismo de fijación de los sistemas IV y también una aguja cubierta para proteger a los empleados de la salud contra piquetes accidentales de agujas.[2] En la actualidad, ICU Medical tiene aproximadamente 1 480 empleados y en 2007 las ventas netas ascendieron a más de 180 millones de dólares.[3] López es el director general de la empresa, cuyas acciones ya se negocian en la bolsa de valores NASDAQ.[4] ICU Medical sigue enfocándose en el desarrollo y fabricación de productos que mejoran el funcionamiento de las líneas y sistemas IV y, al mismo tiempo, protegen a los empleados de la salud contra piquetes accidentales de agujas.[5] Por ejemplo, el CLAVE NeedleFree Connector para líneas IV es uno de los productos de ICU Medical que más se venden.[6]

A principios de la década de 1990, López experimentó algo que no es raro en los empresarios exitosos cuando los negocios prosperan. Como empresario y director general, continuó tomando él mismo la mayoría de las decisiones importantes; sin embargo, tenía cerca de 100 empleados, la demanda de CLAVE era muy alta y empezaba a sentirse abrumado hasta el grado que a menudo se quedaba a dormir en la oficina.[7] Después de ver uno de los partidos de hockey de su hijo, se dio cuenta de que un



George López capacita a los empleados de ICU Medical para que formen equipos con el propósito de resolver conflictos y aprovechar oportunidades.

equipo que funciona bien puede hacer milagros; en el caso del partido de hockey, aunque el equipo contrario tenía un jugador sobresaliente, el equipo de su hijo se agrupó y los chicos trabajaron juntos para ganar el partido a pesar de la estrella del equipo rival. López decidió capacitar a sus empleados para que formaran equipos con el propósito de trabajar en una meta apremiante para ICU Medical y aumentar la producción.[8] Aunque los empleados formaron equipos y dedicaron mucho tiempo a interactuar, los equipos no produjeron ningún resultado tangible, quizá porque no había líderes y los equipos carecían de reglas o normas de comportamiento que pudieran seguir para alcanzar las metas.[9]

Con el propósito de mejorar la eficacia de los equipos, López informó a los empleados que los equipos debían elegir a sus líderes. Junto con Jim Reitz, que es el actual director de recursos humanos de ICU Medical, López estableció las reglas o normas que los equipos debían seguir, como "enfocarse hacia el asunto, no a la persona" y "defender la postura propia, pero nunca discutir contra los hechos".[10] ICU Medical también comenzó a premiar a los integrantes de los equipos por las aportaciones de su equipo a la eficacia de la organización. Con estos cambios, Reitz y López trataron de asegurar que los equipos tuvieran líderes, acataran algunas reglas de conducta de los integrantes y se les premiara por sus aportaciones a la eficacia de la organización pero, al mismo tiempo, no se sintieran abrumados por restricciones y estructuras innecesarias y se autodirigieran de verdad.[11]

Una vez realizados estos cambios, los equipos de ICU Medical empezaron a hacer honor a lo que se esperaba de ellos. Por ejemplo, hace varios años, Don Ramstead, que era responsable de la planeación de los programas de producción, observó una ineficiencia considerable en el proceso, que consistía en que el montacargas se utilizaba para mover partes de una planta de modelado a un almacén y viceversa.[12] Después de analizar el asunto con los compañeros de trabajo, propuso que se formara un equipo para mejorar el proceso de producción del CLAVE. El equipo se formó, con la participación de los gerentes a cargo de logística y fabricación, y en menos de seis meses logró reducir el número de pasos en el proceso de producir el CLAVE de 27 a 9, lo que equivalió a ahorros anuales en costos de aproximadamente 500 000 dólares.[13] Lo más importante, Ramstead y sus compañeros de equipo recibieron un premio por sus contribuciones a la eficacia de la organización.[14]

Hoy en día, todo empleado de ICU Medical puede crear un equipo para resolver un problema, aprovechar una oportunidad, o trabajar en un proyecto, desde el desarrollo de un nuevo producto hasta la implantación de mejoras en el entorno de trabajo.[15] Los equipos se autodirigen y sus miembros se reparten el trabajo, asignan funciones y responsabilidades, programan juntas y establecen los plazos para terminar el proyecto. Independientemente del grado de participación en algún equipo, se espera que los empleados sigan desempeñando todas las tareas y responsabilidades normales que comprende su puesto. En promedio, los equipos tienen entre cinco y siete integrantes, se reúnen una vez a la semana, y al final de cada trimestre, entre 12 y 15 equipos han terminado sus proyectos. Cada trimestre, ICU Medical destina 75 000 dólares para premiar a los equipos que terminan con éxito sus iniciativas.[16] Los premios a los equipos se basan en los salarios de los integrantes y el éxito e importancia de los proyectos.[17]

Aunque López se ha reservado el derecho de vetar las decisiones o iniciativas que toman los equipos, aún no ha ejercido ese derecho.[18] Cree que los equipos deben tener facultades para tomar decisiones y que dichas decisiones deben mantenerse aunque él o cualquiera de los otros directivos tengan dudas al respecto. Por ejemplo, hace algunos años, un equipo propuso que ICU Medical ofreciera a sus empleados un plan de jubilación 401(k). Aunque a López le preocupaba el costo y no era partidario de iniciar dicho plan, accedió a la petición del equipo e instituyó un plan 401(k), que ahora comprende ha sido beneficioso para retener a los empleados. Según López, sólo ejercería su poder de veto en caso de que pensara que la recomendación de algún equipo

podría poner a ICU Medical "en el camino de la destrucción".[19]

Como se reconoce que los equipos autodirigidos necesitan reglas, orientación, liderazgo y estructura, un equipo de empleados elaboró una guía de 25 páginas para el funcionamiento eficaz de los equipos. Además, con el propósito de asegurar que los equipos aprendan unos de otros y que reciban retroalimentación, se requiere la publicación de notas de cada una de sus reuniones en la intranet de ICU Medical y cualquier empleado puede expresar su opinión sobre cualquiera de los equipos.[20]

Por supuesto, los equipos tienen conflictos de vez en cuando. Por ejemplo, la gerente Colleen Wilder trabajó una vez en un equipo donde sentía que algunos integrantes, incluida ella, contribuían mucho más que otros que, en su opinión, sólo se integraban al equipo para recibir premios (sin aportar nada). Propuso que el premio que se otorgaba a los equipos se repartiera entre los miembros con base en las contribuciones realizadas al proyecto del equipo; sus compañeros de equipo aceptaron y los que realizaban poco o ningún trabajo accedieron a renunciar a su parte del premio.[21]

Independientemente de los conflictos que pueden surgir con los equipos, López cree que éstos suelen tomar mejores decisiones que las que tomaría una sola persona.[22] Por ejemplo, hace algunos años, el grupo de tecnología informática de ICU Medical compró nuevas computadoras portátiles; muchos empleados que viajan frecuentemente creen que estas computadoras pesan demasiado. Como López indica: "Esto es lo que ocurre cuando no se forma un equipo […] Las decisiones verticales con frecuencia están equivocadas."[23] En general, los equipos autodirigidos han ayudado a López a administrar su empresa que crece a ritmo acelerado y han hecho contribuciones sustanciales a la eficacia general de ICU Medical.[24]

Presentación

ICU Medical no es la única empresa que usa grupos y equipos para mejorar la eficacia de la organización. Los gerentes de empresas grandes y pequeñas los utilizan para mejorar el desempeño, incrementar la capacidad de respuesta a los clientes, estimular la innovación y motivar a los empleados. En este capítulo estudiaremos en detalle la forma en que grupos y equipos pueden contribuir a la eficacia de la organización, así como los tipos de grupos y equipos usados en las organizaciones. Analizaremos cómo influyen los distintos elementos de la dinámica de grupos en el funcionamiento y eficacia de éstos, y describiremos la forma en que los gerentes pueden motivar a los miembros del grupo para alcanzar las metas organizacionales y reducir la pereza social en grupos y equipos. Al final de este capítulo, el lector entenderá por qué una buena administración de grupos y equipos es un ingrediente esencial del desempeño organizacional y una fuente de ventajas competitivas.

Grupos, equipos y eficacia de la organización

Se puede definir a un **grupo** como dos o más personas que interactúan para alcanzar ciertas metas o satisfacer ciertas necesidades.[25] Un **equipo** es un grupo cuyos miembros interactúan *intensamente* para alcanzar una meta u objetivo específico. Como indican estas definiciones, todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. Las dos características que distinguen a los equipos de los grupos son la *intensidad* con que trabajan en conjunto los miembros del equipo y la presencia de una *meta u objetivo dominante, específico.*

OA1 Explicar por qué los grupos y equipos son elementos clave para la eficacia de las organizaciones.

grupo Dos o más personas que interactúan para cumplir ciertas metas o satisfacer ciertas necesidades.

equipo Grupo cuyos miembros trabajan intensamente entre sí para alcanzar una meta u objetivo específico en común.

Recordaremos que en el apartado "El reto del administrador" se describió cómo el equipo que formó Don Ramstead trabajó intensamente para cumplir la meta de mejorar el proceso de producción del CLAVE en ICU Medical; en menos de seis meses, el equipo había reducido el número de pasos en el proceso de producción de 27 a 9, equivalente a ahorros anuales en costos de alrededor de 500 000 dólares.[26] En contraste, los contadores que trabajan en un pequeño despacho de contabilidad son un grupo: pueden interactuar con los demás para alcanzar metas, como mantenerse al corriente de los cambios más recientes en las reglas y normas de contabilidad, mantener un funcionamiento uniforme de la oficina, satisfacer las necesidades de los clientes y atraer a otros nuevos. Pero no son un equipo porque no trabajan ni interactúan intensamente. Cada contador se concentra en atender las necesidades de sus propios clientes.

Como todos los equipos también son grupos, siempre que utilicemos el término *grupo* en este capítulo, nos referiremos tanto a grupos como *a* equipos. Como el lector se podrá imaginar, ya que los miembros de los equipos trabajan intensamente en conjunto, a veces puede ser difícil formarlos, y se necesita tiempo para que los miembros aprendan a trabajar bien juntos. Grupos y equipos pueden ayudar a la organización a crear una ventaja competitiva, porque pueden 1) mejorar el desempeño, 2) incrementar la capacidad de respuesta a los clientes, 3) estimular la innovación y 4) aumentar la motivación y satisfacción de los empleados (véase figura 15.1). En esta sección, analizaremos cada contribución.

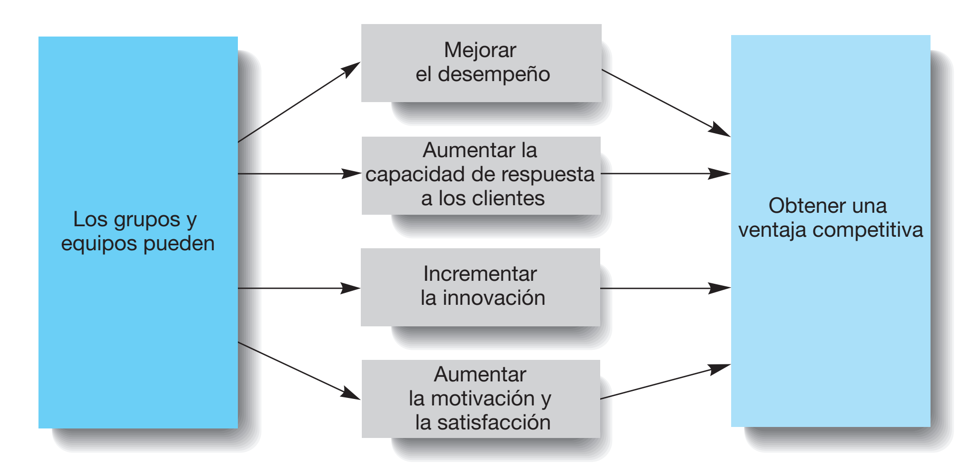
Grupos y equipos como medios para mejorar el desempeño

sinergia Ganancias en el desempeño que resultan cuando individuos y departamentos coordinan sus actividades.

Una de las principales ventajas que tiene la utilización de grupos es la oportunidad de obtener **sinergia**: la gente que trabaja en un grupo puede tener mayor producción o mejor calidad de la que hubiera obtenido si cada persona trabajara por separado y luego se combinaran sus esfuerzos individuales. La esencia de la sinergia se refleja en el dicho "el todo es mayor que la suma de sus partes". Los factores que contribuyen a esto son la capacidad de los miembros del grupo para intercambiar ideas, corregirse mutuamente, resolver los conflictos de inmediato, aportar una base diversificada de conocimientos para tratar un problema o una meta y realizar un trabajo que resulta demasiado grande o general para que una sola persona pueda desempeñarlo por su cuenta.

Para aprovechar la sinergia potencial en los grupos, los gerentes deben verificar que estén conformados por miembros con habilidades y conocimientos complementarios, que guarden relación con el trabajo del grupo. Por ejemplo, en Hallmark Cards las sinergias surgen al integrar las funciones requeridas para crear y producir una tarjeta de felicitación en un equipo interdisciplinario (equipo compuesto por miembros de diferentes departamentos o funciones; véase el capítulo 10). Por ejemplo, un equipo para preparar nuevas tarjetas está integrado por artistas, redactores, diseñadores y expertos en marketing que trabajan juntos.[27]

Figura 15.1
Contribuciones de grupos y equipos a la eficacia de la organización



En Hallmark, las habilidades y destrezas de los artistas complementan los aportes de los redactores y viceversa. Los gerentes deben conceder a los grupos suficiente autonomía para que éstos, y no el gerente, resuelvan los conflictos y determinen cómo alcanzar las metas y objetivos, como ocurre en los equipos interdisciplinarios de Hallmark y en los equipos que forman los empleados de ICU Medical, que ya se comentaron en "El reto del administrador". Para promover la sinergia, los gerentes deben facultar a sus subordinados y fungir como capacitadores, guías y recursos para los grupos, al mismo tiempo que se abstienen de asumir un papel más directivo o de supervisión. Quizá el potencial de sinergia en los grupos motive que cada vez más gerentes incorporen el otorgamiento de facultades a sus estilos personales de liderazgo (véase el capítulo 14).

Cuando las tareas son complejas y requieren tecnologías muy avanzadas y en rápido cambio, a menudo alcanzar las sinergias en los equipos depende de que el equipo tenga la mezcla adecuada de antecedentes y áreas de destrezas. En grandes organizaciones que operan en muchos estados y países, a menudo es difícil para los gerentes determinar qué empleados podrían tener la competencia que se requiere en un equipo o proyecto en particular. Como se indica en la siguiente sección "Un byte de tecnología de la información", las nuevas aplicaciones de software pueden ayudar a los gerentes a identificar a los empleados que cuentan con las competencias necesarias para alcanzar sinergias reales.



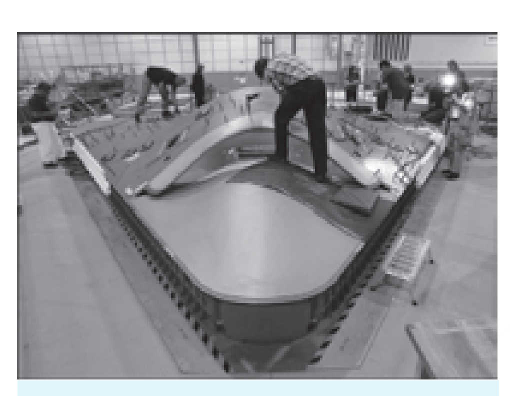
Un byte de tecnología de la información

La tecnología identifica áreas de competencia y ayuda a los equipos a alcanzar sinergias

Lockheed Martin Corporation tiene más de 140 000 empleados que trabajan en 939 ubicaciones distintas en más de 450 ciudades en Estados Unidos y el resto del mundo.[28] Gracias a esta vasta cantidad de recursos humanos, Lockheed Martin cuenta con una enorme cantidad de habilidades en las que se apoya para resolver problemas graves y satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores. Sin embargo, para los gerentes constituye un verdadero reto identificar dentro de la compañía quién posee las competencias que se requieren en un proyecto o equipo en particular.

Le presentamos a ActiveNet, una aplicación de software de Tacit Software.[29] ActiveNet revisa documentos en los sistemas de computación de una compañía, desde correos electrónicos y mensajes instantáneos hasta documentos en Word y PowerPoint, para identificar áreas de competencia basadas en lo que la gente escribe y el contenido de los documentos que produce.[30] A partir de estos contenidos, el software crea perfiles de empleados fáciles de buscar.[31] Por ejemplo, un equipo de investigadores de Lockheed en California estaba interesado en el potencial de condensación que se acumula en la carcasa de los proyectiles. Por todo el trabajo que se había hecho en Lockheed al respecto, era probable que alguien en la compañía hubiera trabajado antes en ese problema. Por conducto de ActiveNet, el equipo pudo identificar a un investigador que trabajaba en una oficina en California con la experiencia necesaria en el área.[32]

Northrop Grumman tiene más de 120 000 empleados y enfrenta conflictos similares para identificar las competencias que requiere para alcanzar sinergias.[33] Por ejemplo, cuando Werner Hinz, un ingeniero de Grumman, preparaba una cotización para el Pentágono por un nuevo avión no tripulado y más veloz que el sonido, necesitaba a alguien con experiencia en condiciones hipersónicas en su equipo. Hinz no recordaba a ningún empleado que pudiera ayudarlo, así que recurrió a ActiveNet y escribió algunas frases clave. ActiveNet le dio el nombre de un empleado con quien ya se había reunido y trabajaba en el mismo edificio que Hinz, pero éste no lo conocía a



Stephen Moore, al frente, es mecánico y trabaja en el desarrollo de prototipos. Él y otros empleados hacen agujeros para sujetadores del fuselaje de un prototipo de un avión del Sistema de Combate Aéreo sin Tripulación (UCAS, Unmanned Combat Air System) en una planta de Northrop Grumman. Moore y su equipo de Grumman reconocen el valor de la tecnología de la información (TI) en el fomento del trabajo en equipo en proyectos complicados como el suyo.

fondo; después de hablar con él por teléfono, Hinz supo que había encontrado al experto que necesitaba en su equipo para preparar la cotización. (Al final, el equipo de Hinz ganó el contrato de 1.5 millones del Pentágono para desarrollar el nuevo avión.)[34]

Aunque una licencia de ActiveNet no es cara —cuesta alrededor de 170 dólares por cada perfil de empleado— puede ayudar a los gerentes a identificar las competencias que se requieren para alcanzar sinergias en los equipos, porque les permite buscar los perfiles que requieren. ActiveNet aplica también sistemas de protección de privacidad. Por ejemplo, los empleados determinan quién puede ver qué partes de sus perfiles, y el sistema no guarda copias de los documentos después de que éstos son analizados para buscar contenido relevante. Una vez que ActiveNet identifica a un individuo en un dominio de contenido respecto de una búsqueda particular, se contacta primero a la persona en cuestión antes de revelar su nombre a quien hizo la búsqueda, para averiguar si la persona que cubre el perfil desea establecer contacto con quien realiza la búsqueda, si desea proporcionar información de manera anónima o si desea hacer caso omiso de la búsqueda. Después del 11 de septiembre de 2001, la CIA comenzó a usar ActiveNet en su lucha contra el terrorismo.[35] En la medida en que ActiveNet puede ayudar a gerentes como Hinz a encontrar empleados con las habilidades necesarias, los ayuda también a lograr sinergias en sus equipos.

Grupos, equipos y capacidad de respuesta ante los consumidores

Tener capacidad de respuesta ante los consumidores no siempre es fácil. Por ejemplo, en las organizaciones de manufactura, las necesidades y deseos de nuevos y mejores productos, tienen que equilibrarse con las restricciones de ingeniería, costos y factibilidades de producción, regulaciones gubernamentales de seguridad y aspectos de la comercialización. En instituciones como las organizaciones de mantenimiento de la salud (HMO, Health Maintenance Organizations), la capacidad de respuesta a las necesidades y deseos de los pacientes de obtener atención y tratamiento médicos rápidos y de alta calidad, se tiene que equilibrar con la satisfacción de las necesidades y deseos de los médicos, y al mismo tiempo se deben mantener los costos de atención de la salud bajo control. Tener capacidad de respuesta a los clientes requiere frecuentemente una amplia gama de habilidades y competencias que se encuentran en distintos departamentos y en diferentes niveles en la estructura de una organización. Algunas veces, por ejemplo, los empleados de niveles inferiores en la jerarquía de la organización, como los representantes de ventas en una compañía de computadoras, están más cerca de los clientes y comprenden mejor sus necesidades. Sin embargo, los empleados de bajo nivel como los vendedores carecen a menudo de la competencia técnica que se requiere para proponer ideas de nuevos productos; estas habilidades se encuentran en el departamento de investigación y desarrollo (IyD). Reunir a los vendedores, a los expertos de investigación y desarrollo y miembros de otros departamentos en un grupo o equipo interdisciplinario puede mejorar la capacidad de respuesta a los consumidores. En consecuencia, cuando los gerentes integran un equipo, necesitan comprobar que la diversidad de competencias y conocimientos que se requieren para poder responder a los clientes existen de hecho en el equipo; por este motivo los equipos interdisciplinarios son tan populares.

En un equipo interdisciplinario las competencias y los conocimientos de diferentes departamentos se manifiestan en las habilidades y conocimientos de los miembros del equipo. Los gerentes de organizaciones de alto desempeño ponen especial atención en determinar qué tipos de competencias y conocimientos se requieren para que los equipos puedan responder a los clientes, y usan esta información para integrarlos.

Los equipos y la innovación

La innovación, el desarrollo creativo de nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevos servicios e incluso nuevas estructuras organizacionales, es un tema que analizaremos detalladamente en el capítulo 18. Por lo general, cuando un individuo trabaja solo no posee el extenso y diversificado conjunto de habilidades, conocimientos y habilidades que se requieren para llegar a una innovación exitosa. Los gerentes pueden estimular mejor la innovación si crean equipos diversificados de individuos que reúnan el conocimiento pertinente para un tipo particular de innovación, en vez de apoyarse en individuos que trabajan en forma aislada.

Recurrir a los equipos para innovar también tiene otras ventajas. Primero, los miembros del equipo descubren a menudo los errores o supuestos incorrectos de los demás; un individuo solo no sería capaz de hacerlo. En segundo lugar, los miembros del equipo pueden criticarse mutuamente cuando es necesario, aprovechar las fortalezas y compensar las debilidades mutuas; ésta es una ventaja de actuar como abogado del diablo y de la indagación lógica, que ya fueron examinadas en el capítulo 7.

Para fomentar la innovación, un buen consejo es que los gerentes otorguen autoridad a los equipos y hagan que sus miembros sean plenamente responsables y rindan cuentas del proceso de innovación. La función del gerente es aportar guía, auxilio, entrenamiento y los recursos que necesitan los miembros del equipo, *no* dirigir o supervisar estrictamente sus actividades. Para acelerar la innovación, los gerentes también necesitan formar equipos en que cada miembro aporte algún recurso exclusivo, como su habilidad en ingeniería, conocimiento de producción, experiencia en la comercialización o conocimientos financieros. Algunas veces la innovación exitosa requiere que los gerentes formen equipos con miembros de diferentes países y culturas.

Amazon usa los equipos para estimular la innovación y muchas características exclusivas que aparecen en su página web —las cuales permiten a la compañía responder a los clientes y satisfacer sus necesidades— han sido desarrolladas por equipos, como se indica en la siguiente sección de "Un byte de tecnología de la información".



Un byte de tecnología de la información

Equipos-pizza innovadores en Amazon

Jeff Bezos, fundador, director general y presidente del consejo de administración de Amazon, es un firme creyente del poder de los equipos para estimular la innovación.[36] En Amazon los equipos tienen autonomía considerable para desarrollar sus ideas y experimentar sin interferencia de los gerentes u otros grupos. Los equipos se mantienen deliberadamente pequeños. De acuerdo con Bezos, ningún equipo debe necesitar más de dos pizzas para que coman sus miembros. Si se necesitan más de dos, el equipo es demasiado grande. De modo que los equipos de Amazon suelen tener entre cinco y siete miembros.[37]

Los "equipos-pizza" han propuesto innovaciones exclusivas y populares que quizá individuos aislados no habrían concebido. Un equipo desarrolló el ícono "Gold Box" (caja de oro) en el que los consumidores hacen clic para recibir ofertas especiales que duran hasta una hora después de abrir la caja del tesoro. Otro equipo desarrolló "Search Inside the Book" (Búsqueda dentro del libro), que permite a los clientes revisar y leer el contenido de más de 100 000 libros.[38] Además, un equipo desarrolló el Amazon Kindle, un lector inalámbrico que pesa menos de 300 gramos, tiene capacidad para guardar más de 200 títulos, recibe la entrega automática de los principales periódicos y blogs y tiene pantalla de alta resolución que parece papel y puede leerse como tal.[39]



En Amazon, los equipos se sujetan a la regla de las dos pizzas; es decir, ningún equipo debe necesitar más de dos pizzas para alimentar a sus miembros.

Aunque Bezos otorga autonomía a los equipos para que manejen y desarrollen sus ideas, también cree en analizar con cuidado y poner a prueba las ideas. Al ser un gran partidario del poder de los hechos, datos y análisis, Bezos cree que siempre que una idea se pueda someter a prueba mediante el análisis, el resultado del análisis debe prevalecer. Cuando un proyecto es simplemente demasiado grande o demasiado incierto, o cuando faltan datos o son difíciles de encontrar, Bezos y los otros gerentes de alto nivel con mayor experiencia tienen la última palabra.[40] Pero para que se tomen estas decisiones sobre la aplicación de nuevas ideas (ya sea por análisis de datos o por un criterio experto) lo que en realidad se necesita es que dichas ideas sean verdaderamente creativas. Hasta la fecha, los equipos han desempeñado una función muy importante en la generación de ideas que han ayudado a Amazon a responder a sus clientes, crearse un nombre ampliamente conocido en internet y llegar a ser la muy exitosa e innovadora compañía que es en la actualidad.[41]

Los grupos y los equipos como motivadores

A menudo los gerentes deciden formar grupos y equipos para alcanzar las metas organizacionales, y luego descubren que éstos les aportan beneficios adicionales. Es probable que los miembros de los grupos, en especial los miembros de equipos (por la intensidad de la interacción en éstos) estén más satisfechos que si hubieran trabajado por su cuenta. La experiencia de trabajar hombro a hombro con gente motivada y llena de energía puede ser muy estimulante. Además, el trabajo en equipo puede ser muy motivador por sí mismo: los miembros ven con más facilidad cómo sus esfuerzos y conocimientos contribuyen directamente al logro de las metas del equipo y de la organización, y se sienten personalmente responsables de los resultados de su trabajo. Es el caso de Hallmark Cards.

La mayor motivación y satisfacción que acompaña la utilización de equipos también puede producir otros resultados, como una menor rotación de personal. Así le ocurrió a Frank B. Day, fundador y presidente del consejo de administración de Rock Bottom Restaurants Inc.[42] Para ofrecer un servicio de alta calidad al cliente, Day ha organizado a sus empleados en equipos de camareros, cuyos miembros trabajan juntos para llenar los vasos de cerveza, tomar pedidos, llevar enchiladas de pollo calientes o limpiar las mesas. Los miembros de los equipos también comparten la carga de las actividades indeseables e impopulares del turno, y los clientes ya no tienen que esperar hasta que se desocupe algún mesero en especial. Los niveles de motivación y satisfacción en los restaurantes Rock Bottom parecen ser mayores que en otros restaurantes, y la rotación es de aproximadamente la mitad que la experimentada en otras cadenas de restaurantes en Estados Unidos.[43]

El trabajo en un grupo o equipo también puede satisfacer las necesidades de interacción social de sus miembros y de sentirse conectados con otras personas. Para los empleados que realizan labores que implican fuertes tensiones, como los servicios de urgencias y cirugía en hospitales, la pertenencia a un grupo puede ser una fuente importante de apoyo social y motivación. La familia o los amigos de estas personas podrían no estar en condiciones de entender o apreciar plenamente algunas fuentes de tensión del trabajo que estos miembros de grupos sufren de primera mano. Además, los miembros del grupo pueden resolver mejor las tensiones del trabajo cuando las comparten con los otros miembros de su grupo. A menudo los grupos diseñan técnicas para aliviar la tensión, como cuando se cuentan chistes entre el personal de cirugía de un hospital.

¿Por qué se apoyan tanto los gerentes de toda clase de organizaciones en los grupos y equipos? Los grupos y equipos bien manejados pueden ayudar a los gerentes en su búsqueda de un alto desempeño, capacidad de respuesta ante los consumidores, y en la motivación del personal. Sin embargo, antes de explicar la manera en que los gerentes pueden manejar sus grupos con eficacia, describiremos los tipos de grupos que se forman en las organizaciones.

grupo formal Grupo establecido por los gerentes para alcanzar objetivos organizacionales.

Tipos de grupos y equipos

OA2 Identificar los diferentes tipos de grupos que ayudan a los gerentes y organizaciones a alcanzar sus metas.

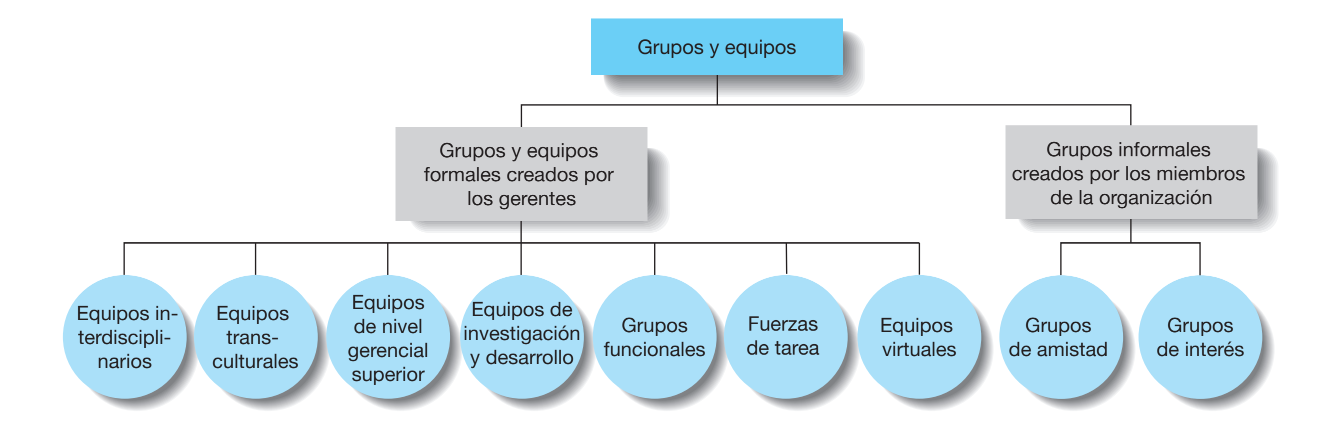
Para alcanzar sus metas de alto desempeño, capacidad de respuesta a los consumidores, innovación y motivación del personal, los gerentes pueden formar diversos tipos de grupos y equipos (véase la figura 15.2). Los **grupos formales** de trabajo son establecidos por los gerentes para alcanzar las metas de la organización. Los grupos formales de trabajo son equipos *interdisciplinarios* compuestos por miembros de diferentes departamentos, como los de Hallmark Cards, mientras que los equipos *transculturales* están compuestos por miembros de distintas culturas o países, como los equipos de las armadoras de automóviles con presencia en todo el mundo. Como el lector puede notar, algunos grupos examinados en esta sección también pueden ser considerados interdisciplinarios (si están compuestos por miembros de diferentes departamentos) o transculturales (si están compuestos por miembros de distintos países o culturas).

grupo informal Grupo integrado por empleados, sean gerentes o no, para ayudarse a alcanzar sus propias metas o satisfacer sus propias necesidades.

Algunas veces los miembros de la organización, sean gerentes o no, forman grupos porque sienten que los ayudarán a alcanzar sus propias metas o satisfacer sus propias necesidades (por ejemplo, la necesidad de interacción social). Los grupos formados de este modo son **grupos informales**. Cuatro enfermeras que trabajan en un hospital y comparten el almuerzo dos veces a la semana, constituyen un grupo informal.

Figura 15.2

Tipos de grupos y equipos en las organizaciones



El equipo de nivel gerencial superior

equipo de nivel gerencial superior Grupo compuesto por el director general, el presidente y los jefes de los departamentos más importantes.

equipo de investigación y desarrollo Equipo cuyos miembros tienen los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar nuevos productos.

Una preocupación central del director general y presidente de una compañía es formar un **equipo de nivel gerencial superior** que ayude a la organización a alcanzar su misión y metas. Los equipos de nivel gerencial superior tienen la responsabilidad de desarrollar las estrategias que den como resultado una ventaja competitiva para la organización; la mayoría tiene entre cinco y siete miembros. Al formar sus equipos de nivel gerencial superior, los directores generales harían bien en otorgar mayor peso a la diversidad, sea en competencias, habilidades, conocimiento o experiencia. Muchos equipos de nivel gerencial superior son también equipos interdisciplinarios: están formados por miembros de diferentes departamentos, como finanzas, marketing, producción e ingeniería. La diversidad ayuda a que el equipo de nivel gerencial superior cuente con todos los antecedentes y recursos que requiere para tomar buenas decisiones. La diversidad también ayuda a protegerse contra el *pensamiento grupal*, la defectuosa toma de decisiones de grupo que resulta cuando los miembros luchan por llegar a un acuerdo a costa de una evaluación correcta de la situación (véase el capítulo 6).

Equipos de investigación y desarrollo

Los gerentes de empresas farmacéuticas, de computación, de electrónica, de imágenes electrónicas y otras de alta tecnología, crean frecuentemente **equipos de investigación y desarrollo** para crear nuevos productos. Los gerentes eligen a los miembros de los equipos de IyD de acuerdo con su habilidad y experiencia en ciertas áreas. En ocasiones los equipos de IyD son interdisciplinarios, ya que sus miembros proceden de departamentos como ingeniería, ventas y producción, además de los miembros del departamento de investigación y desarrollo.

Los equipos de nivel gerencial superior son responsables de formular las estrategias que producen una ventaja competitiva para la organización.

Grupos funcionales

Los subordinados que dependen del mismo jefe forman un **grupo funcional**. Cuando el nivel gerencial superior diseña la estructura de una organización y establece relaciones de responsabilidades y una línea de mando, en el fondo están creando grupos funcionales. Los grupos funcionales, frecuentemente llamados *departamentos* o *unidades*, realizan una parte significativa de las actividades de muchas organizaciones. Con el fin de contar con grupos funcionales que ayuden a una organización a obtener una ventaja competitiva, los gerentes no deben limitarse a motivar a los miembros del grupo para que tengan un excelente desempeño, sino que también necesitan ser buenos líderes. Ejemplos de grupos funcionales incluyen los ven-

grupo funcional Un grupo compuesto de subordinados que se reportan al mismo jefe, también llamado *departamento* o *unidad*.

dedores de una gran tienda departamental en Nueva York que trabajan bajo las órdenes del mismo jefe, los empleados de una pequeña compañía de ventas y mantenimiento de piscinas en Florida que se reportan con un gerente general, los operadores telefónicos de la compañía de seguros MetLife que se reportan con el mismo supervisor, y los empleados de una línea de montaje de automóviles en Ford Motor Company que se reportan con el mismo gerente.

Fuerzas de tarea

fuerzas de tarea Comité de gerentes o empleados sin nivel directivo de diversos departamentos o divisiones, que se reúnen para resolver un problema específico, mutuo; también se conoce como *comité ad hoc*.

Los gerentes forman **fuerzas de tarea** para alcanzar metas específicas o resolver problemas en un periodo determinado; las fuerzas de tarea también se conocen como *comités ad hoc*. Por ejemplo, Michael Rider, dueño y director general de una cadena de seis gimnasios y centros de acondicionamiento físico en el medio oeste de Estados Unidos, creó una fuerza de tarea compuesta por los gerentes de los seis gimnasios para determinar si los centros de acondicionamiento deberían cobrar una cuota aparte para los clientes que sólo deseaban tomar clases de ejercicios aeróbicos (y no usar las otras instalaciones, como las áreas de pesas, caminadoras, pistas y piscinas) en los centros. La fuerza de tarea tuvo tres meses para preparar un informe que resumiera los puntos a favor o en contra de los cambios propuestos en las tarifas. Una vez que la fuerza de tarea completó su informe y llegó a la conclusión de que el cambio en la estructura de cuotas podría reducir los ingresos en vez de incrementarlos y, por tanto, no debía ponerse en práctica, se disolvió. Como en el caso de Rider, las fuerzas de tarea pueden ser una herramienta valiosa para los gerentes muy ocupados que no tienen tiempo para explorar con profundidad un asunto importante.

En ocasiones los gerentes se ven obligados a formar fuerzas de tarea que, por decirlo de algún modo, nunca hacen su trabajo. La fuerza de tarea puede enfocarse en un problema de largo plazo o duradero que enfrenta una organización, cómo determinar el modo de contribuir mejor con la comunidad local o cómo asegurarse de que la organización ofrece oportunidades a posibles empleados con discapacidad. Cuando las fuerzas de tarea tienen una existencia relativamente estable, son conocidas como *comités permanentes*. La membresía en estos comités cambia con el paso del tiempo. Los miembros pueden estar dos o tres años en el comité, y su permanencia expira en diversos momentos, de modo que siempre hay algunos miembros con experiencia en él. Es frecuente que los gerentes formen y mantengan comités permanentes para que sigan siendo atendidos los asuntos importantes.

Equipos de trabajo autodirigidos

equipos de trabajo autodirigidos Grupo de empleados que supervisa sus propias actividades y vigila la calidad de los bienes y servicios que proveen.

Los **equipos de trabajo autodirigidos** son aquellos cuyos miembros han sido facultados y tienen la responsabilidad y autonomía para realizar partes identificables del trabajo. Día a día, los miembros deciden qué hará el equipo, cómo lo hará y qué miembros realizarán tareas específicas.[44] Los gerentes señalan a los miembros de los equipos autodirigidos sus metas globales (como ensamblar teclados de computadoras sin defectos), pero dan a los miembros libertad para decidir de qué manera cumplen esas metas. A menudo los gerentes forman equipos de trabajo autodirigidos para mejorar la calidad, aumentar la motivación y satisfacción, y reducir costos. En varias ocasiones los equipos de trabajo autodirigidos combinan tareas que los individuos realizaban por separado, de modo que el equipo se encarga de todo el conjunto de tareas que conduce a un producto final o a una producción identificable.

Los gerentes pueden dar varios pasos para que sus equipos de trabajo autodirigidos sean eficaces y ayuden a una organización a obtener una ventaja competitiva:[45]

- Conceda a los equipos suficiente responsabilidad y autonomía para que se autodirijan de verdad. Absténgase de decir a los miembros del equipo qué hacer o de intentar resolverles los conflictos, incluso si usted sabe (como gerente) qué deberían hacer.
- Cerciórese de que el trabajo del equipo sea suficientemente complejo, de modo que se requiera la ejecución de varios pasos o procedimientos diferentes, que resulten en alguna clase de producto final terminado.
- Seleccione cuidadosamente a los miembros de los equipos de trabajo autodirigidos. Los miembros del equipo deben tener la diversidad de habilidades necesarias para cumplir la tarea asignada al equipo, tener la capacidad de trabajar con otros y desear ser parte de un equipo.

- Como gerente, entienda que su función frente a los equipos de trabajo autodirigidos es guiar, asesorar y apoyar, no supervisar. Usted es un recurso que los equipos pueden utilizar cuando lo necesiten.
- Analice qué tipo de capacitación necesitan los miembros del equipo y proporcióneselas. Trabajar en un equipo autodirigido suele requerir que los empleados tengan habilidades técnicas y personales más extensas.

Los gerentes de una gran variedad de organizaciones han descubierto que los equipos de trabajo autodirigidos ayudan a la organización a alcanzar sus metas,[46] como se explica en el siguiente apartado, "La administración desde dentro".



La administración desde dentro

Los equipos autodirigidos de Louis Vuitton y Nucor Corporation

Los gerentes de Louis Vuitton, la marca de lujo más rentable del mundo, y los de Nucor Corporation, el mayor productor y reciclador de acero de Estados Unidos, han aplicado con éxito los equipos autodirigidos para producir, respectivamente, accesorios de lujo y productos de acero. Los equipos de ambas empresas no sólo son eficaces, sino sobresalientes en verdad, y han ayudado a convertir a sus compañías en líderes de sus respectivas industrias.[47]

Equipos de entre 20 y 30 integrantes fabrican los bolsos y accesorios de Vuitton. Los equipos trabajan sólo en un producto a la vez; un equipo de 24 miembros puede producir unos 120 bolsos al día. Los miembros se hacen responsables de los bienes que producen y esto los estimula a proponer mejoras; asimismo, se les mantiene al tanto de hechos fundamentales, como el precio de venta y la popularidad de los productos. Thierry Nogues, líder de equipo en la planta de Vuitton en Ducey, Francia, comenta: "Nuestra meta es que todo el mundo sea autónomo y disponga de tantas habilidades como sea posible."[48]

Los empleados de producción de Nucor están organizados en equipos que tienen entre 8 y 40 miembros, con base en el tipo de trabajo que tienen bajo su responsabilidad, como hacer rollos de lámina de acero u operar un horno. Los miembros de los equipos tienen autonomía considerable para tomar decisiones y responden en forma creativa a los problemas y oportunidades; asimismo, hay relativamente pocos niveles en la estructura jerárquica, para apoyar el fortalecimiento de los equipos.[49] Los equipos establecen sus propias reglas informales de conducta y toman sus propias decisiones. Mientras éstas sigan las reglas y políticas de la empresa (como las de seguridad) y satisfagan las normas de calidad, los equipos gozan de libertad para gobernarse. Los gerentes actúan como asesores o instructores más que como supervisores, y auxilian a los equipos cuando necesitan ayuda externa adicional.[50]



Una empleada de un equipo arma los bolsos Louis Vuitton en la fábrica de productos finos de cuero que la empresa tiene en el poblado normando de Ducey, Francia.

Para que los equipos de producción se sientan motivados a ayudar a la empresa a alcanzar sus metas, sus integrantes tienen derecho a recibir gratificaciones semanales de acuerdo con el desempeño del equipo. En esencia, estos empleados de producción reciben un salario base que no varía, y pueden recibir gratificaciones semanales que van de 80 a 150% de su salario nominal.[51] El porcentaje de las gratificaciones se determina previamente de acuerdo con el trabajo que realiza el equipo y la capacidad de la maquinaria que utiliza. Dado que el pago es inmediato y es posible que sea cuantioso, los miembros de los equipos están muy motivados para tener un desempeño superior y aplicar reglas informales que

apoyen este propósito; por ello, se esfuerzan para que Nucor alcance sus metas. Además, como todos los miembros de un equipo reciben gratificaciones de igual monto, están motivados para poner su mejor esfuerzo al servicio del equipo, trabajar y ayudarse mutuamente.[52]

Hay pocas actividades tan diferentes como hacer un bolso de lujo y fabricar vigas de acero. Pero los equipos autodirigidos y muy eficaces de Louis Vuitton y Nucor tienen en común ciertas cualidades fundamentales. Estos equipos asumen verdadera responsabilidad por su trabajo y están muy motivados para desempeñarse con eficacia. Los miembros de los equipos tienen las habilidades y conocimientos que se requieren para ser eficaces, están facultados para tomar decisiones sobre su trabajo, y saben que sus equipos están realizando contribuciones fundamentales para sus organizaciones.[53]

En ocasiones, los empleados desempeñan un puesto específico, pero también forman parte de un equipo autodirigido que se integra para cumplir una meta concreta, o trabaja en un proyecto importante. Los empleados deben realizar las tareas de su puesto y, además, contribuir activamente al equipo autodirigido del cual son miembros para que éste alcance su meta. Recuerde que en el apartado "El reto del administrador" se explicó cómo los empleados de ICU Medical formaban sus propios equipos autodirigidos para trabajar en proyectos concretos; en ICU Medical, cada empleado tiene un puesto y responsabilidades que se le han asignado en lo individual y también trabaja en equipos autodirigidos que los mismos empleados forman para alcanzar metas específicas, como reducir las ineficiencias del proceso de producción o desarrollar un nuevo producto.[54]

Algunas veces los equipos de trabajo autodirigidos tienen conflictos. Los integrantes pueden mostrarse renuentes a aplicar medidas disciplinarias a otros miembros del equipo, como no compartir las gratificaciones con los miembros del equipo que no trabajan como se espera, o despedir a alguno de ellos.[55] Buster Jarrell, un gerente que supervisó equipos de trabajo autodirigidos en la planta de Houston de AES Corporation, llegó a la conclusión de que aunque los equipos autodirigidos eran muy eficaces, les costaba mucho trabajo despedir a miembros del equipo que tenían desempeño deficiente.[56]

La oficina de Dallas de la compañía New York Life Insurance Co. hizo un experimento y pidió a los miembros de los equipos autodirigidos que evaluaran mutuamente su desempeño y determinaran sus niveles de pago. Sin embargo, ellos no se sintieron cómodos con esta función y los gerentes tuvieron que hacerse cargo de estas tareas.[57] Los equipos sentían incomodidad ante este tipo de situaciones por las relaciones personales tan estrechas que algunas veces se desarrollan entre los miembros. Además, los miembros de los equipos autodirigidos pueden necesitar más tiempo para realizar las tareas, como cuando tienen dificultades para coordinar sus esfuerzos.

Los equipos virtuales

equipo virtual Equipo cuyos miembros rara vez —o nunca— se reúnen personalmente, sino que interactúan usando diversas formas de tecnología de la información, como el correo electrónico, redes de computadoras, teléfonos, fax y videoconferencias.

Los **equipos virtuales** son equipos cuyos miembros rara vez o nunca se reúnen en persona, sino más bien interactúan mediante varias formas de tecnología de información, como el correo electrónico, mensajes de texto, redes de computadoras, teléfono, fax y videoconferencias. Dado que las organizaciones son cada vez más globales y en virtud de que la necesidad de conocimiento especializado es cada vez mayor debido a los adelantos de la tecnología, los gerentes pueden crear equipos virtuales para resolver conflictos o explorar oportunidades sin sentirse limitados porque los miembros del equipo no trabajen en la misma ubicación geográfica.[58]

Tomemos el ejemplo de una organización que tiene plantas manufactureras en Australia, Canadá, Estados Unidos y México, y encuentra un problema de calidad en un proceso de manufactura muy complejo. Cada planta tiene un equipo de control de calidad encabezado por un gerente específico. El vicepresidente de producción no intenta resolver el problema integrando y dirigiendo un equipo en alguna de las cuatro plantas de fabricación; más bien conforma y dirige un equipo virtual compuesto por los gerentes de control de calidad de las cuatro plantas y los gerentes generales de las plantas. Cuando estos miembros se comunican vía correo electrónico, el sitio para trabajo en red de la compañía y videoconferencias, la solución del problema se nutre de una amplia variedad de conocimientos y experiencias.

La ventaja principal de los equipos virtuales es que permiten a los gerentes olvidarse de las distancias geográficas y formar equipos cuyos miembros tienen el conocimiento, la habilidad y la experiencia para atacar un problema en particular o aprovechar una oportunidad

específica.[59] Los equipos virtuales también pueden incluir miembros que no son realmente empleados de la organización; un equipo virtual podría incluir miembros de una compañía subcontratada. Cada vez más compañías, como BP LPC, Nokia Corporation y Ogilvy & Mather, usan equipos virtuales.[60]

Hay dos formas de tecnologías de información en que los miembros de los equipos virtuales se apoyan: las tecnologías sincrónicas y las tecnologías asincrónicas.[61] Las *tecnologías sincrónicas* permiten que los miembros de los equipos virtuales se comuniquen e interactúen en tiempo real; entre ellas se incluyen las videoconferencias, teleconferencias y reuniones electrónicas. Las *tecnologías asincrónicas* retrasan la comunicación e incluyen el correo electrónico, boletines electrónicos de noticias y sitios web. Muchos equipos virtuales usan ambas clases de tecnología, dependiendo del tipo de proyecto en que trabajen.

La creciente globalización podría arrojar como resultado que más organizaciones dependan en mayor medida de los equipos virtuales.[62] Uno de los grandes desafíos que enfrentan los miembros de los equipos virtuales es construir un sentido de camaradería y confianza entre miembros que rara vez, o quizá nunca, se reúnen personalmente. Para atender este reto, las organizaciones programan actividades recreativas, como ir a esquiar juntos, de modo que los miembros de los equipos virtuales se puedan reunir. Otras organizaciones toman medidas para que los miembros de los equipos virtuales tengan oportunidad de reunirse en persona poco después de que se forma el equipo, y luego programan reuniones periódicas en persona para promover la confianza, el entendimiento y la cooperación entre sus miembros.[63] La necesidad de estas reuniones queda subrayada por la investigación, que indica que aunque algunos equipos virtuales pueden ser tan eficaces como los equipos que se reúnen en persona, los miembros de los equipos virtuales podrían estar menos satisfechos con los esfuerzos del trabajo en equipo y compartir menos sentimientos de camaradería y cohesión. (La cohesión del grupo se analiza en mayor detalle más adelante en este capítulo.)[64]

grupo de amistad Grupo informal formado por empleados que disfrutan de su compañía mutua y socializan entre sí.

La investigación también indica que es importante que los gerentes den seguimiento a los equipos virtuales e intervengan cuando es necesario, por ejemplo, estimulando a los miembros de equipos que no se comunican con suficiente frecuencia para supervisar su avance, y tener la seguridad de que los miembros tienen realmente el tiempo que se les debe dedicar, y reconocerlos por su trabajo en equipo virtual.[65] Además, cuando los equipos virtuales pasan por momentos difíciles o periodos de inactividad, los gerentes podrían tratar de programar reuniones personales para juntar a los miembros y ayudarlos a enfocarse en sus metas.[66]



Algunos equipos virtuales se reúnen en persona periódicamente para promover la confianza, comprensión y cooperación en el equipo.

Algunos investigadores de la London Business School, dirigidos por la profesora Lynda Gratton, estudiaron hace poco a equipos virtuales globales para tratar de identificar factores que podrían ayudarles a ser más eficaces.[67] Con base en sus investigaciones, Gratton indica que cuando se forman equipos virtuales, es útil incluir a varios miembros que ya se conozcan, otros miembros que estén muy bien relacionados con personas ajenas al equipo y, siempre que sea posible, miembros que se ofrecen a ser parte del equipo.[68] También es ventajoso que las empresas tengan algún tipo de sitio en internet donde los miembros del equipo puedan conocerse mejor e informarse sobre el tipo de trabajo que cada uno realiza y, en particular, un espacio de trabajo compartido en línea al que los miembros tengan acceso las veinticuatro horas del día.[69] La comunicación frecuente es benéfica. Además, los miembros de los equipos virtuales deben tener la percepción de que los proyectos que tienen a su cargo son significativos, interesantes e importantes, para promover y sostener la motivación.[70]

Grupos de amistad

Los grupos descritos hasta ahora son grupos formales creados por los gerentes. Los **grupos de amistad** son grupos informales compuestos por empleados que disfrutan de la compañía de otros colegas y socializan con ellos. Los miembros de los grupos de amistad pueden compartir el almuerzo, tomar los descansos juntos o reunirse después del trabajo

para comer, hacer deporte u otras actividades. Los grupos de amistad ayudan a satisfacer las necesidades de interacción personal de los empleados, pueden aportar el apoyo social necesario en tiempos de tensión y contribuir a que la gente se sienta bien y esté satisfecha en el trabajo. También los gerentes forman grupos de amistades. Las relaciones informales que los gerentes construyen en los grupos de amistad a menudo pueden ayudarlos a resolver conflictos relacionados con el trabajo, porque es común que los miembros de estos grupos discutan asuntos relacionados con el trabajo y ofrezcan consejos.

Grupos de interés

grupo de interés Grupo informal integrado por empleados que buscan alcanzar una meta común relacionada con su afiliación a una organización.

Los empleados integran **grupos de interés** informales cuando tratan de alcanzar una meta común relacionada con su afiliación a una organización. Por ejemplo, los empleados pueden formar grupos de interés para alentar a los gerentes a considerar la implantación de horarios flexibles de trabajo, proporcionar una estancia infantil en el sitio de trabajo, mejorar las condiciones laborales o apoyar activamente la protección ambiental. Los grupos de interés pueden aportar a los gerentes valiosos elementos de juicio sobre los asuntos y preocupaciones que son más importantes para los empleados. También pueden indicar la necesidad del cambio.

La dinámica del grupo

La forma en que los grupos funcionan y su eficacia, en última instancia, dependen de características y procesos de grupo conocidos colectivamente como *dinámica del grupo*. En esta sección analizaremos cinco elementos clave de la dinámica del grupo: tamaño, tareas y funciones en el grupo, liderazgo del grupo, desarrollo del grupo, normas del grupo y cohesión del grupo.

Tamaño, tareas y funciones del grupo

OA3 Explicar cómo influyen los diferentes elementos de la dinámica del grupo en el funcionamiento y eficacia de los grupos y equipos.

Los gerentes necesitan tomar en cuenta el tamaño, las tareas y las funciones en el grupo cuando crean y mantienen grupos y equipos de alto desempeño.

TAMAÑO DEL GRUPO La cantidad de miembros en un grupo puede ser un determinante fundamental en la motivación y el compromiso de sus miembros y del desempeño colectivo. Si el grupo tiene entre dos y nueve miembros se obtienen varias ventajas. Recordemos que el tamaño promedio de los equipos autodirigidos de ICU Medical, como se indica en el apartado "El reto del administrador", es de entre cinco y siete integrantes.[71] Comparados con los grupos grandes, los miembros de grupos pequeños tienden a 1) interactuar más entre sí y les resulta más fácil coordinar sus esfuerzos, 2) están más motivados, satisfechos y comprometidos, 3) les resulta más fácil compartir información, y 4) les resulta más fácil entender la importancia de sus contribuciones personales al éxito del grupo. Una desventaja de los grupos pequeños es que sus miembros tienen menos recursos disponibles para alcanzar sus metas.

Los grupos grandes (de 10 o más miembros) también ofrecen algunas ventajas. Tienen a su disposición más recursos para alcanzar las metas colectivas. Estos recursos incluyen el conocimiento, experiencia, habilidades y capacidades de los miembros del grupo, así como su tiempo y esfuerzo. Los grupos grandes también permiten que los gerentes aprovechen las ventajas que surgen de la **división del trabajo**, es decir, separar el trabajo que se ha de realizar en tareas particulares y asignarlas a empleados individuales. Es probable que los empleados especializados en tareas particulares desarrollen habilidades para realizarlas y contribuyan en un grado significativo a un alto desempeño del grupo.

división del trabajo Fraccionar el trabajo en tareas específicas y asignárselas a empleados individuales.

Los grupos grandes sostienen como desventajas los conflictos de comunicación y coordinación, menores niveles de motivación, satisfacción y compromiso que algunas veces tienen lugar entre sus miembros. Es evidente que es más difícil compartir información y coordinar las actividades de 16 personas que sólo de ocho. Además, los miembros de los grupos grandes podrían pensar que sus esfuerzos no son necesarios y en ocasiones podrían no sentirse siquiera parte del grupo.

Al decidir el tamaño adecuado de algún grupo, los gerentes tratan de obtener las ventajas de los grupos pequeños y, al mismo tiempo, formar grupos con recursos suficientes para alcanzar sus metas y contar con una buena división del trabajo. Como regla general, los grupos no deben tener más miembros de los que se requieren para dividir el trabajo y aportar los

recursos necesarios para alcanzar las metas del grupo. Por ejemplo, en los equipos de IyD, el tamaño es demasiado grande cuando 1) los miembros pasan más tiempo comunicando lo que saben a los demás que aplicando lo que saben para resolver problemas y crear nuevos productos, 2) se reduce la productividad individual, y 3) el desempeño del grupo se ve afectado.[72]

TAREAS DEL GRUPO El tamaño adecuado de un grupo de alto desempeño se ve afectado por las tareas que el grupo ha de realizar. Una característica importante de las tareas de grupo que afectan el desempeño es la **interdependencia de tareas**, es decir, la medida en que el trabajo realizado por un miembro del grupo influye en el trabajo que realizan los demás miembros.[73] Conforme se incrementa la interdependencia de tareas, los miembros necesitan interactuar con mayor frecuencia e intensidad con los demás, y sus esfuerzos tienen que coordinarse estrictamente para conseguir un desempeño de excelencia. El experto en administración James D. Thompson identificó tres tipos de interdependencia de tareas: agrupada, secuencial y recíproca (véase la figura 15.3).[74]

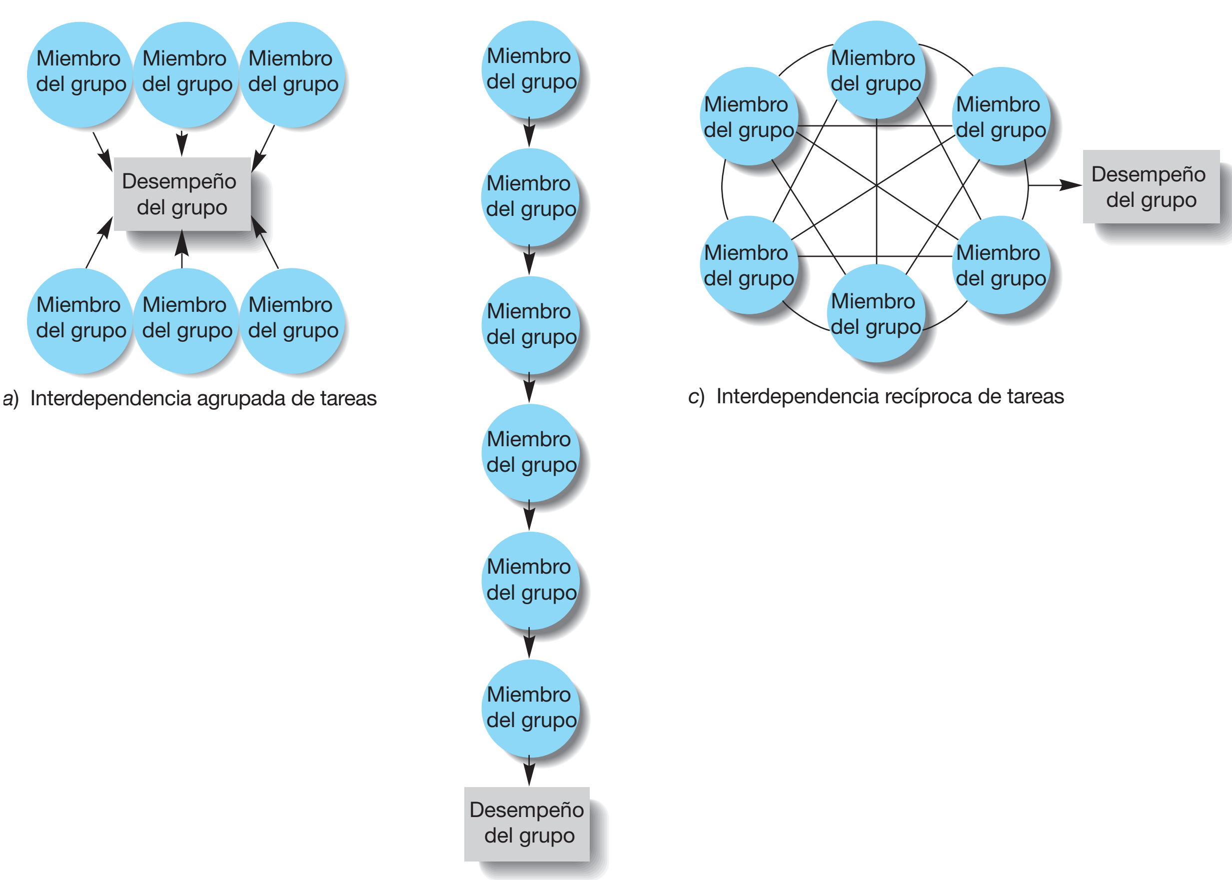
interdependencia de tareas Medida en que el trabajo desempeñado por un miembro del grupo influye en el trabajo desempeñado por otros miembros.

interdependencia agrupada de tareas La interdependencia de tareas que existe cuando los miembros del grupo efectúan contribuciones separadas e independientes al desempeño del grupo.

INTERDEPENDENCIA AGRUPADA DE TAREAS Existe **interdependencia agrupada de tareas** cuando los miembros del grupo contribuyen de manera separada e independiente al desempeño colectivo, el desempeño global del grupo es la suma de sus miembros individuales (véase la figura 15.3*a*). Ejemplos de grupos que tienen una interdependencia agrupada de tareas incluyen un grupo de profesores en una escuela primaria, un grupo de vendedores en una tienda departamental, un grupo de secretarias en una oficina y un grupo de vigilancia en un edificio de oficinas. En estos ejemplos, el desempeño del grupo, ya sea el número de niños que reciben enseñanza y la calidad de la educación, el monto de las ventas en dinero, la cantidad de trabajo secretarial realizado o el número de oficinas aseadas, es determinado por la suma de las contribuciones individuales de los miembros del grupo.

Figura 15.3

Tipos de interdependencia de tareas



En grupos con interdependencia agrupada, los gerentes deben determinar el tamaño adecuado del grupo, principalmente tomando en consideración la cantidad de trabajo que se ha de realizar. Los grupos grandes pueden ser eficaces porque sus miembros trabajan en forma independiente y no tienen una interacción frecuente con los demás. La motivación en esta clase de grupos será mayor cuando los gerentes recompensen a sus miembros de acuerdo con su desempeño individual.

interdependencia secuencial de tareas La interdependencia de tareas que existe cuando los miembros del grupo deben desempeñar tareas específicas en un orden predeterminado.

INTERDEPENDENCIA SECUENCIAL DE TAREAS La **interdependencia secuencial de tareas** se da cuando los miembros del grupo deben realizar tareas específicas en un orden predeterminado; ciertas tareas tienen que realizarse antes que otras, y lo que un trabajador hace afecta el trabajo de los demás (véase la figura 15.3*b*). Las líneas de montaje y los procesos de producción masiva se caracterizan por una interdependencia secuencial de tareas.



La interdependencia secuencial de tareas caracteriza esta línea de ensamblaje de impresión y encuadernado.

Cuando los miembros del grupo tienen interdependencia secuencial, el tamaño de los grupos suele estar determinado por las necesidades del proceso de producción, por ejemplo, la cantidad de pasos que se requieren en una línea de montaje para producir con eficiencia un reproductor de discos compactos. Con la interdependencia secuencial es difícil identificar el desempeño individual, porque el desempeño de un miembro del grupo depende de que otros realicen sus tareas respectivas. Por ejemplo, un empleado lento al principio de la línea de montaje provoca que todos los empleados que le siguen se retrasen. Por eso se aconseja a los gerentes que premien a los miembros por el desempeño del grupo. De esa manera los miembros estarán motivados a llegar a un alto desempeño porque si el grupo alcanza buenos resultados, todos los miembros se verán beneficiados. Además, los miembros del grupo pueden presionar a quienes no trabajan bien para mejorar, de modo que el desempeño del grupo y los estímulos no se vean afectados.

interdependencia recíproca de tareas La interdependencia de tareas que existe cuando el trabajo desarrollado por cada miembro del grupo depende totalmente del trabajo desarrollado por otros miembros del grupo.

INTERDEPENDENCIA RECÍPROCA DE TAREAS Hay **interdependencia recíproca de tareas** cuando el trabajo desempeñado por cada miembro del grupo depende totalmente del trabajo realizado por los demás miembros; los miembros del grupo tienen que compartir información, interactuar intensamente y coordinar sus esfuerzos para que el grupo alcance sus metas (véase la figura 15.3*c*). En general, la interdependencia recíproca de las tareas caracteriza la operación de los equipos, más que en otras clases de grupos. La interdependencia de tareas de los equipos de IyD, de los equipos de nivel gerencial superior y muchos equipos de trabajo autodirigidos, es recíproca.

Cuando los miembros del grupo son recíprocamente interdependientes, se aconseja a los gerentes que mantengan el tamaño del grupo relativamente pequeño, porque es necesario coordinar las actividades de los miembros del equipo. Pueden surgir dificultades de comunicación en los equipos que tienen tareas recíprocamente interdependientes porque sus miembros necesitan interactuar con frecuencia y estar disponibles cuando es necesario. Conforme el grupo se hace mayor, se incrementan las dificultades de comunicación, lo que puede perjudicar el desempeño de todo el equipo.

Cuando los miembros de un grupo tienen una interdependencia recíproca, los gerentes harán bien en premiar a los miembros del grupo con base en el desempeño colectivo. A menudo es difícil que los gerentes puedan identificar los niveles individuales de desempeño, y los premios basados en el desempeño grupal ayudan a mantener motivados a los miembros para desempeñase a un alto nivel y hacer contribuciones valiosas. Desde luego, si un gerente puede identificar el desempeño individual en estos grupos, éstos también pueden ser premiados para mantener altos niveles de motivación. Microsoft y muchas otras compañías recompensan a los miembros de sus grupos por las actuaciones individuales, así como por su desempeño en grupo.

función en el grupo Conjunto de conductas y tareas que se espera que un miembro del grupo desarrolle en virtud del puesto que ocupa en el grupo.

FUNCIONES EN EL GRUPO Una **función en el grupo** es un conjunto de conductas y tareas que se espera que el miembro de un grupo realice, por la posición que ocupa en éste. Por ejemplo, se espera que los miembros de equipos interdisciplinarios desempeñen funcio-

nes que son pertinentes a sus áreas especiales de competencia. En nuestro ejemplo anterior de equipos interdisciplinarios de Hallmark Cards, la función de los redactores es crear versos para nuevas tarjetas, la función de los artistas es hacer las ilustraciones y la función de los diseñadores consiste en integrar los versos y el trabajo artístico en un diseño atractivo. Las funciones de los miembros de los equipos de nivel gerencial superior se determinan principalmente de acuerdo con sus áreas de competencia: producción, marketing, finanzas, investigación y desarrollo, pero los miembros de estos equipos también suelen apoyarse en su amplio conocimiento como planeadores y estrategas.

Al formar grupos y equipos, los gerentes deben comunicar con claridad a los miembros las expectativas de su participación en los grupos, lo que se requiere de ellos y la forma en que las diferentes funciones del grupo se ajustan entre sí para alcanzar las metas comunes. Los gerentes también deben entender que las funciones del grupo cambian y evolucionan con frecuencia, conforme cambian las tareas y metas del grupo y a medida que los miembros adquieren experiencia y conocimiento. Así, para obtener las ganancias en el desempeño que proceden de la experiencia o de "aprender haciendo", los gerentes deben alentar a los miembros del grupo para que tomen la iniciativa y asuman responsabilidades adicionales según las juzguen convenientes y modifiquen las funciones asignadas. Este proceso, llamado **elaboración de funciones**, puede elevar los desempeños individual y del grupo.

elaboración de funciones Tomar la iniciativa para modificar un papel asignado asumiendo responsabilidades adicionales.

En los equipos de trabajo autodirigidos y algunos otros grupos, los mismos miembros son responsables de crear y asignar las funciones. Muchos equipos autodirigidos también eligen a sus líderes. Cuando los miembros del grupo crean sus propias funciones, los gerentes deben estar disponibles para recibir consultas por parte de los miembros del grupo y ayudarlos a resolver conflictos y desacuerdos. Por ejemplo, en Johnsonville Foods, los nombres de los puestos de los gerentes del nivel más bajo han sido cambiados por el de "entrenador consejero", para reflejar la nueva función de los gerentes frente a los equipos de trabajo autodirigidos que están a su cargo.[75]

El liderazgo del grupo

Todos los grupos y equipos necesitan liderazgo, como George López aprendió en ICU Medical, el caso presentado en "El reto del administrador".[76] En efecto, como lo vimos en detalle en el capítulo 14, un liderazgo eficaz es un ingrediente clave de los grupos, equipos y organizaciones de alto desempeño. Algunas veces los gerentes asumen la función de liderazgo en grupos y equipos, como ocurre en muchos grupos funcionales y equipos de nivel gerencial superior. Los gerentes también pueden designar a un miembro de un grupo, aunque no sea gerente, para convertirse en líder o presidente del grupo, como ocurre en las fuerzas de tarea o de los comités permanentes. En otros casos, los miembros del grupo o equipo pueden elegir sus propios líderes, o éste puede surgir naturalmente mientras los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar las metas del grupo. Cuando los gerentes facultan a los miembros de los equipos de trabajo autodirigidos, a menudo dejan que ellos mismos elijan a sus líderes. Algunos equipos de trabajo consideran adecuado rotar la función del liderazgo entre sus miembros. Ya sea que los líderes de los grupos y equipos sean gerentes o no, e independientemente de que sean designados por los superiores (a menudo conocidos como *líderes formales*), o surjan de manera natural en un grupo (conocidos como *líderes informales*), éstos desempeñan una función importante para que los grupos y equipos trabajen a su máximo potencial.

El desarrollo del grupo en el tiempo

Como han aprendido muchos gerentes que supervisan equipos autodirigidos, algunas veces un equipo de esta clase necesita dos o tres años para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.[77] Como indica la experiencia, lo que un grupo es capaz de hacer depende, al menos en parte, de la etapa de desarrollo en que se encuentra. Saber que se necesita una cantidad considerable de tiempo para que los equipos autodirigidos se integren y se desempeñen bien, ha ayudado a los gerentes a tener expectativas realistas respecto de nuevos equipos, y saber que necesitan proporcionar una gran cantidad de capacitación y guía a los miembros de los nuevos equipos.

Aunque el desarrollo de cada grupo en el tiempo es particular, los investigadores han identificado cinco etapas del desarrollo de grupos que muchos parecen atravesar (véase la figura 15.4).[78] En la primera etapa, la de *formación*, los miembros tratan de conocerse y llegar

Figura 15.4
Cinco etapas en el desarrollo del grupo



a un entendimiento común de lo que el grupo trata de lograr y la forma en que los miembros deben conducirse. Durante esta etapa los gerentes deben luchar por conseguir que cada miembro se sienta una parte apreciada del grupo.

En la segunda etapa, la de *conflicto*, los miembros del grupo sufren problemas y desacuerdos porque algunos miembros no desean someterse a las exigencias de los demás. Pueden surgir discusiones sobre quién debe dirigir el grupo. Los equipos de trabajo autodirigidos pueden ser particularmente vulnerables durante la etapa de conflicto. Los gerentes deben vigilar los grupos en esta etapa, para que los conflictos o tormentas no se salgan de control.

Durante la tercera etapa, la de *normalización*, surgen lazos estrechos entre los miembros del grupo, así como sentimientos de amistad y camaradería. Los miembros del grupo llegan a un consenso sobre las metas que deben tratar de alcanzar y cómo deben conducirse los miembros del grupo entre sí. En la cuarta etapa, de *desempeño*, se realiza el trabajo real del grupo. Dependiendo del tipo de grupo de que se trate, los gerentes tendrán que tomar diferentes medidas en esta etapa para asegurar que los grupos sean eficaces. Los jefes de los grupos funcionales deben verificar que los miembros del grupo estén motivados y dirigirlos bien. Los gerentes que supervisan los equipos de trabajo autodirigidos deben facultar a sus miembros y verificar que reciban suficientes responsabilidades y autonomía en esta etapa.

La última etapa, de *disolución o dispersión*, se aplica sólo a los grupos que finalmente se disuelven, como las fuerzas de tarea. En la disolución o dispersión, un grupo se disgrega. En ocasiones la disolución o dispersión tiene lugar cuando un grupo termina un producto, como cuando una fuerza de tarea que evalúa las ventajas y desventajas de instalar una guardería infantil rinde un informe con sus recomendaciones.

Los gerentes deben ser flexibles respecto del desarrollo de los grupos, y mantenerse sintonizados con las diferentes necesidades y requisitos en las diversas etapas de los grupos.[79] Sobre todo, e independientemente de la etapa de desarrollo en que se encuentren, los gerentes deben considerarse *recursos* de los grupos. En otras palabras, los gerentes deben luchar siempre por encontrar formas de ayudar a los grupos y equipos para que funcionen mejor.

Normas del grupo

OA4 Explicar por qué es importante que grupos y equipos tengan un equilibrio entre resultados y desviaciones, y un nivel moderado de cohesión.

normas del grupo Directrices de comportamiento o reglas que sigue la mayoría del grupo.

Todos los grupos, trátese de equipos de nivel gerencial superior, equipos de trabajo autodirigidos o grupos funcionales, necesitan controlar la conducta de sus miembros para que el grupo tenga resultados de excelencia y cumpla con sus metas. La asignación de funciones a cada miembro es una forma de controlar la conducta en los grupos. Otra forma importante en que el grupo influye en la conducta de sus miembros es mediante el desarrollo y cumplimiento de las normas del grupo.[80] Las **normas del grupo** son directrices o reglas de conducta compartidas que siguen la mayoría de los miembros. Los grupos desarrollan normas relativas a una amplia variedad de conductas, que incluyen la jornada de trabajo, cómo se compartirá la información entre los miembros del grupo, el modo en que ciertas tareas deben realizarse, e incluso cómo debe vestirse cada miembro.

Los gerentes deben alentar a los miembros de un grupo a desarrollar normas que contribuyan a los buenos resultados y al logro de las metas comunes. Por ejemplo, si las normas del grupo dictan que cada miembro de un equipo interdisciplinario debe estar disponible siempre para el resto del equipo cuando se necesite su participación, que debe devolver las llamadas telefónicas tan pronto le sea posible, informar a otros miembros del equipo sobre sus planes de viaje y darles un número telefónico en el que puedan comunicarse con él cuando sale de viaje de negocios, todo esto ayudará a que el equipo sea eficiente, obtenga buenos resultados y alcance sus metas. Una norma en un grupo funcional de secretarias establece que si algunas de ellas tienen una carga de trabajo ligera, deben ayudar a las secretarias que tengan cargas más pesadas, para que el grupo complete su trabajo en forma oportuna y efi-

ciente. Una norma en un equipo de nivel gerencial superior puede dictar que los miembros del equipo deben consultarse siempre antes de tomar decisiones importantes, lo cual ayuda a que se tomen buenas decisiones con un mínimo de errores.

CONFORMIDAD Y DESVIACIÓN Los miembros del grupo cumplen con las normas por tres razones: 1) desean obtener los premios y evitar castigos, 2) quieren imitar a los miembros del grupo que les simpatizan y a los que admiran, 3) han internalizado la norma y creen que es la forma correcta y adecuada de conducirse.[81] Veamos el caso de Robert King, quien cumplió con la norma de su departamento de asistir a una función de beneficencia para recaudar fondos para un banco de alimentos de la comunidad. La conducta de King podría explicarse por 1) su deseo de ser un miembro del grupo bien aceptado y tener relaciones amigables con otros miembros del grupo (premios), 2) su propósito de copiar la conducta de otros miembros del departamento a quienes respeta y que siempre asisten a las funciones para recaudar fondos (imitación de otros miembros del grupo), o 3) su creencia en los méritos de apoyar las actividades del banco de alimentos (creer que es la forma correcta y adecuada de conducirse).

Los incumplimientos o desviaciones ocurren cuando el miembro de un grupo viola una norma de éste. La desviación indica que el grupo no está controlando la conducta de uno de sus miembros. Los grupos suelen responder a los miembros que los desafían, en una de tres formas:[82]

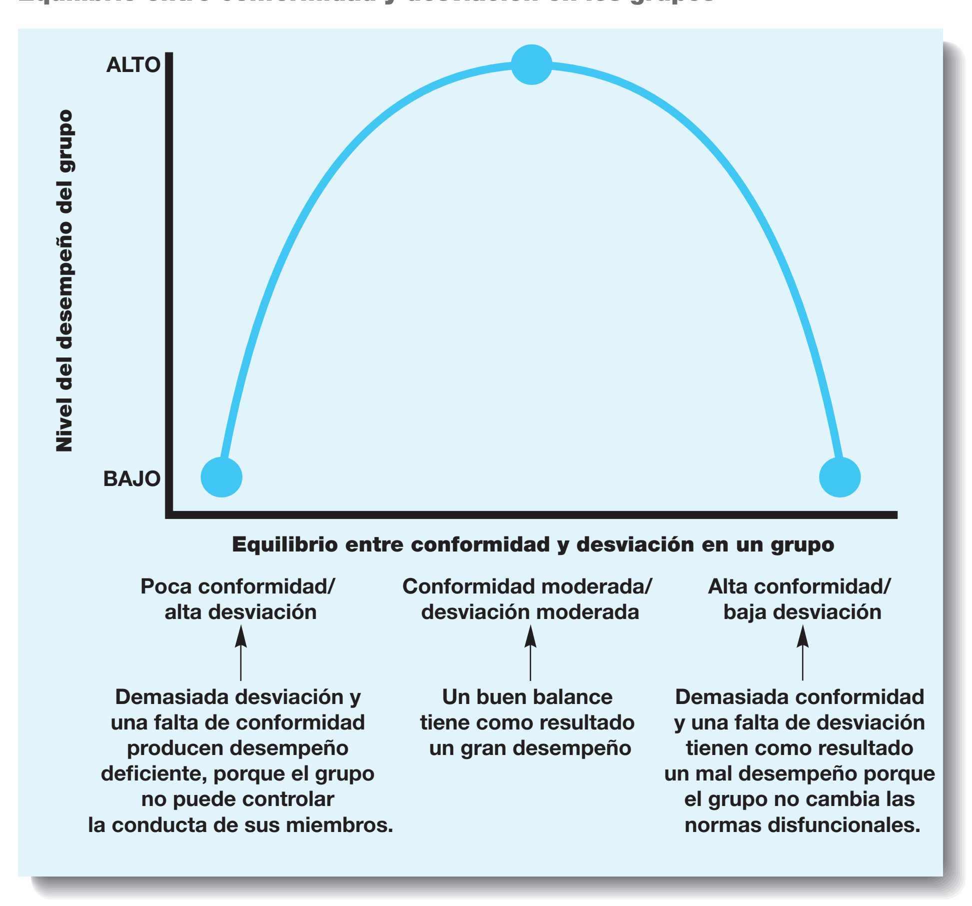
1. El grupo podría tratar de hacer que el miembro dejara su conducta inadecuada y se ajustara a la norma. Asimismo, podría tratar de convencerlo de la necesidad de corregirse o hacerlo a un lado o incluso castigarlo. Por ejemplo, en una planta de Jacksonville Foods, Liz Senkbiel, miembro de un equipo autodirigido, encargada de pesar las salchichas, no quiso cumplir con la norma que establecía que los miembros debían limpiar un cuarto sucio que se utilizaba para entrevistar a los solicitantes de empleo. Como Senkbiel rehusó tomar parte en las actividades de limpieza del grupo, los otros miembros le redujeron 225 dólares de su bono mensual durante dos meses.[83] Es evidente que Senkbiel aprendió que desviarse de la conducta fijada por su equipo tenía un costo.
2. El grupo podría expulsar al miembro.
3. El grupo podría cambiar la norma para que sea congruente con la conducta de ese miembro.

Esta última alternativa indica que alguna desviación de conducta puede ser funcional para los grupos. La desviación es funcional cuando provoca que los miembros del grupo evalúen las normas que pueden ser disfuncionales, pero son aceptadas por el grupo. A menudo los miembros de un grupo no razonan por qué se conducen de cierta manera o por qué siguen ciertas normas. La desviación puede provocar que los miembros del grupo reflexionen acerca de sus normas y las modifiquen cuando sea apropiado.

Tomemos el caso de un grupo de recepcionistas en un salón de belleza que sigue la norma de que todas las citas deben estar escritas y registradas en un cuaderno, y al final del día la recepcionista en turno debe ingresar las citas en el sistema computarizado, que imprime los compromisos diarios de trabajo para cada peinadora. Un día una recepcionista decide ingresar directamente las citas en el sistema computarizado al mismo tiempo que las solicitan, haciendo a un lado el cuaderno de registro. Esta desviación de conducta provocó que las demás recepcionistas reflexionaran, en primer lugar, por qué seguían usando un cuaderno de registro, puesto que todas las citas podían registrarse directamente en el sistema. Después de consultar con la propietaria del salón, el grupo cambió la norma. Ahora las citas se registran directamente en la computadora, lo que ahorra tiempo y reduce los errores de programación en la agenda.

MOTIVAR EL BALANCE ENTRE CONFORMIDAD Y DESVIACIÓN Para ayudar a que una organización obtenga una ventaja competitiva, los grupos y equipos necesitan tener un equilibrio correcto entre conformidad y desviación (véase la figura 15.5). Un grupo necesita cierto nivel de conformidad para controlar la conducta de sus miembros y canalizarla para obtener un alto desempeño y lograr sus metas. También necesita un cierto nivel de desviación para que se descarten las normas disfuncionales y se sustituyan por otras más adecuadas. Alcanzar el balance entre conformidad y desviación es una preocupación seria para todos los grupos, trátese de equipos de nivel gerencial superior, equipos de IyD, grupos funcionales o equipos autodirigidos.

Figura 15.5
Equilibrio entre conformidad y desviación en los grupos



El grado de conformidad y las reacciones a la desviación en los grupos son determinados por los propios miembros. Las tres bases de la conformidad descritas arriba son fuerzas poderosas que incitan a los miembros del grupo a estar conformes con las normas. Algunas veces estas fuerzas son tan poderosas que casi no hay desviaciones, y cuando las hay se eliminan de inmediato.

Los gerentes pueden tomar ciertas medidas para que haya suficiente tolerancia de la desviación en los grupos, de manera que sus miembros no apliquen indiscriminadamente las normas disfuncionales, de modo que cuando surja una desviación puedan analizar la conveniencia de mantener la norma infringida o cambiarla de ser preciso. En primer lugar, los gerentes pueden ser modelos de conducta para los grupos y equipos que supervisan. Cuando los gerentes alientan y aceptan las sugerencias de los empleados relativas a cambios en los procedimientos, no insisten rígidamente en que las tareas se realicen de cierta forma, y aceptan cuando una norma que alguna vez apoyaron ya no es funcional, envían la señal de que no debe haber conformidad a expensas de los cambios y las mejoras que se necesitan. En segundo lugar, los gerentes deben hacer saber a los empleados que siempre hay formas de mejorar los procesos y niveles de desempeño del grupo y, de ese modo, hacerles ver que existen oportunidades de sustituir las normas existentes por otras que habiliten mejor al grupo para alcanzar sus metas y rendir un resultado excelente. En tercer lugar, los gerentes deben alentar a los miembros de grupos y equipos para evaluar periódicamente la conveniencia de seguir aplicando las normas existentes.

Los gerentes de la innovadora empresa de diseño IDEO, con sede en Palo Alto, California (la cultura de IDEO se describió en el capítulo 3), se destacan por asegurar que en sus equipos de diseño haya una mezcla adecuada de conformidad y desviación, lo que ha resultado en diseños de productos en campos que van desde la medicina y los viajes espaciales hasta la computación y la higiene personal, como se indica en el siguiente apartado de "La administración desde dentro".



La administración desde dentro

Los equipos se benefician de la desviación y la conformidad en IDEO

IDEO diseñó muchos productos que ahora nos parecen de lo más normales, como el primer ratón para las computadoras Apple, la primera Palm, los tubos de pasta dental con base para colocarlos en forma vertical, los anaqueles flexibles para oficina, las botellas de bebidas para deportes que se cierran luego de beber un trago, los analizadores de sangre e incluso equipo utilizado en viajes al espacio.[84] Los gerentes y diseñadores de IDEO se enorgullecen de ser expertos en el proceso de innovación en general, más que en cualquier área particular. Desde luego, la compañía tiene expertos en diseño técnico, como ingenieros mecánicos y eléctricos, quienes trabajan en productos que requieren un conocimiento especializado, pero en los mismos equipos, junto con los ingenieros, podrían estar incluidos un antropólogo, un biólogo o un científico social.[85]

En esencia, el principio rector de IDEO es que la innovación viene en muchas formas y tamaños, y sólo mediante la diversidad de pensamientos es posible reconocer oportunidades para la innovación. Para promover esta diversidad de pensamientos, el desarrollo de nuevos productos en IDEO es un esfuerzo de equipo.[86] Además, en los equipos de IDEO se estimulan la conformidad y la desviación.

En IDEO se fomentan la desviación, el pensamiento original y la inconformidad con las formas esperadas de hacer las cosas y las estructuras mentales tradicionales. De hecho, a menudo fluyen ideas innovadoras cuando los diseñadores tratan de ver las cosas como realmente son y no están cegados por pensamientos de lo que es adecuado, lo que es posible o cómo debería ser. A menudo las restricciones al diseño de los nuevos productos son impuestas por los diseñadores mismos, quienes se sujetan a cierta forma de considerar la naturaleza de un producto o lo que puede o debe hacer, o cuál debe ser su apariencia. Se invita a los diseñadores de IDEO a romper activamente tales restricciones en sus equipos de diseño.[87]

Los gerentes de IDEO entienden la necesidad de un cierto nivel de conformidad, de manera que los miembros de los equipos de diseño puedan trabajar bien juntos y alcanzar sus metas. Se destaca la conformidad con unas cuantas normas fundamentales en los equipos de IDEO. Dichas normas incluyen entender en qué se halla trabajando el equipo (por ejemplo, el pro-



El diseño de nuevos productos es un esfuerzo de equipo en IDEO.

ducto, mercado o necesidad del cliente), observar a gente de carne y hueso en su ambiente natural, visualizar la forma en que los nuevos productos podrían funcionar y ser usados, evaluar y refinar prototipos, alentar las ideas más descabelladas y nunca rechazar una idea simplemente porque suena demasiado rara.[88] Mientras se sigan estas normas, la diversidad de pensamiento e incluso la desviación sirven para fomentar la innovación en IDEO. De hecho, otra regla de IDEO es estudiar a los "romperreglas" —gente que no sigue las instrucciones de uso de los productos o que tratan de usarlos para propósitos diferentes—, ya que estos individuos podrían ayudar a los diseñadores a identificar problemas con los productos existentes y las necesidades insatisfechas de los consumidores.[89] El propósito de IDEO de estimular tanto la conformidad como la desviación en sus equipos de diseño nos ha beneficiado a todos, ya que usamos productos diseñados por esta empresa, que ahora nos parecen tan familiares que no los valoramos. Olvidamos que estos productos no existían antes de que un cliente pidiera al equipo de diseño de IDEO que desarrollara un nuevo producto o mejorara otro ya existente.[90]

Cohesión del grupo

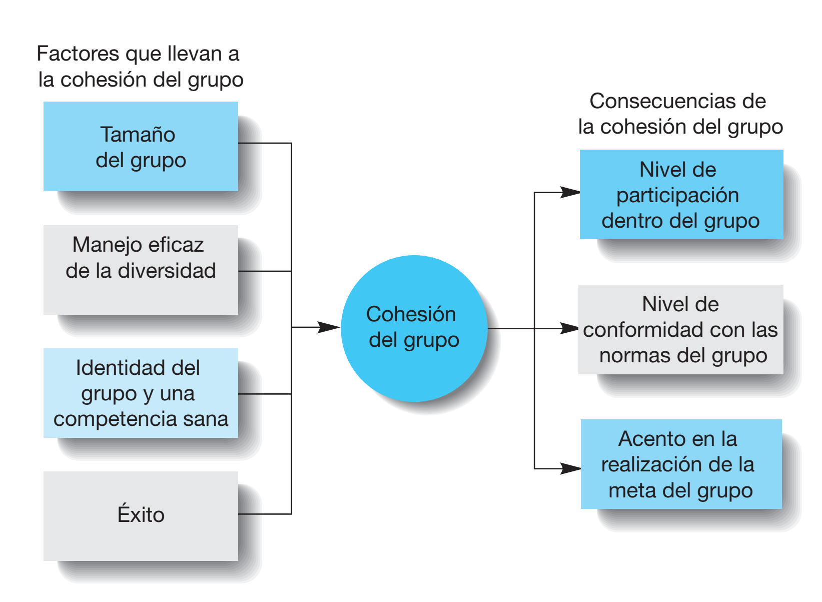
cohesión del grupo Medida en que los miembros son atraídos al grupo o le son leales.

Otro importante elemento de la dinámica del grupo que afecta su desempeño y eficacia es la **cohesión del grupo**, es decir, la medida en que los miembros se sienten ligados o son leales a su grupo o equipo.[91] Cuando la cohesión del grupo es fuerte, los individuos aprecian mucho su sentido de pertenencia, encuentran muy atractivo al grupo y tienen un profundo deseo de seguir siendo parte de éste. Cuando la cohesión es baja, sus miembros no encuentran al grupo particularmente atractivo, y tienen pocos deseos de pertenecer a él. La investigación indica que los gerentes deben luchar por tener un nivel moderado de cohesión en los grupos y equipos que manejan, porque quizá ésta contribuya en gran medida a la ventaja competitiva de una organización.

CONSECUENCIAS DE LA COHESIÓN DEL GRUPO Hay tres grandes consecuencias de la cohesión del grupo: en el nivel de participación en el grupo, en el nivel de conformidad con las normas del grupo y en el acento en el logro de las metas grupales (véase la figura 15.6).[92]

NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN UN GRUPO Conforme se eleva la cohesión de un grupo, se eleva también la participación de sus miembros en las actividades colectivas. La participa-

Figura 15.6
Orígenes y consecuencias de la cohesión del grupo



ción contribuye a la eficacia del grupo porque sus miembros intervienen efectivamente en sus actividades, consigue que se lleven a feliz término las tareas grupales, la información se comparte con facilidad y rapidez, y tienen una comunicación frecuente y abierta (el importante tema de la comunicación se expone en detalle en el capítulo 16).

Un nivel moderado de cohesión del grupo ayuda a que sus miembros participen activamente y se comuniquen entre sí con eficacia. Los gerentes podrían no querer alentar altos niveles de cohesión; esto se ilustra en el ejemplo de dos equipos interdisciplinarios encargados de desarrollar nuevos juguetes. Los miembros del equipo Alfa, en el que existe un alto nivel de cohesión, sostienen largas reuniones con gran frecuencia, que suelen comenzar con bromas y asuntos no referentes al trabajo, se reúnen con mayor frecuencia que los otros equipos de la compañía y pasan bastante tiempo comunicando a otros miembros del equipo todos los aspectos de las contribuciones de su departamento al desarrollo de juguetes. Los miembros del equipo Beta, que tiene un nivel moderado de cohesión, suelen tener reuniones eficientes, en que las ideas se comunican y examinan en el grado necesario, no se reúnen más de lo requerido y comparten todos los aspectos de su competencia en la medida en que lo exige el proceso de desarrollo. Ambos equipos han creado algunos juguetes exitosos. Sin embargo, el equipo Alfa suele requerir 30% más de tiempo que el equipo Beta. A veces demasiada cohesión puede ser simplemente demasiado.

NIVEL DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS DEL GRUPO Elevar los niveles de cohesión del grupo tiene como resultado un aumento de los niveles de conformidad con las normas del grupo, y si la cohesión es alta puede haber tan poca desviación que los miembros se ajustarán a las normas, aunque éstas ya no sean funcionales. Por el contrario, una baja cohesión puede tener como resultado demasiada desviación y disminuir la capacidad de un grupo para controlar la conducta de sus miembros para que las cosas se hagan.

Los equipos Alfa y Beta en la compañía juguetera tenían las mismas normas para el desarrollo de juguetes. Éstas indicaban que los miembros de cada equipo deberían discutir posibles ideas para hacer nuevos juguetes, decidir la línea de juguetes a la que dedicarían sus esfuerzos y luego tendrían que solicitar a un miembro del equipo de IyD que diseñara un prototipo. Hace poco una nueva película animada —producida por una pequeña compañía fílmica— que presentaba a una familia de conejos tuvo un éxito inesperado y las grandes empresas jugueteras se amontonaron para conseguir licencias que les permitieran producir líneas de juguetes con los conejos. El equipo de nivel gerencial superior de la compañía encargó a los equipos Alfa y Beta la tarea de preparar las nuevas líneas de juguetes, y debían hacerlo con rapidez para ganarle a la competencia.

Los miembros del equipo Alfa siguieron su norma usual de desarrollo de juguetes aunque el experto en marketing del equipo creía que el proceso podía haberse depurado para ahorrar tiempo. La experta en marketing del equipo Beta apresuró al equipo a abandonar sus normas acostumbradas. Propuso que el equipo no hiciera que IyD desarrollara un prototipo, sino que modificara los juguetes más vendidos de la compañía para presentar conejos, y luego conseguir una licencia de la compañía fílmica basada en el alto potencial de ventas (dado el éxito anterior de la compañía). Una vez firmado el contrato de licencia, la compañía podría tomarse el tiempo necesario para desarrollar juguetes innovadores y exclusivos, usando a los conejos, con mayor participación de IyD.

El empeño de la experta en marketing del equipo Beta de hacer a un lado las normas tuvo como resultado que la compañía obtuviera un contrato exclusivo de licencia de la compañía fílmica, y colocó los primeros conejos en los anaqueles de las jugueterías en un lapso récord de tres meses. Los grupos necesitan un balance entre la conformidad y la desviación; un nivel moderado de cohesión suele permitir llegar al mejor resultado, como sucedió en el caso del equipo Beta.

ACENTO EN EL LOGRO DE LAS METAS GRUPALES A medida que incrementa la cohesión del grupo, se acentúa también el logro de las metas grupales. Sin embargo, hacer demasiado hincapié en el logro de las metas grupales no siempre tiene como resultado la eficacia de la organización. Para que una organización sea eficaz y obtenga una ventaja competitiva, los diferentes grupos y equipos de la organización deben cooperar entre sí y estar motivados para alcanzar las *metas organizacionales,* incluso si ello impide lograr las metas grupales. Un nivel moderado de cohesión motiva a los miembros del grupo a alcanzar al mismo tiempo las metas organizacionales y las grupales. Altos niveles de cohesión pueden provocar que los

miembros se enfoquen tanto en el logro de las metas grupales, que pueden tratar de alcanzarlas a cualquier costo, incluso si ello perjudica el desempeño organizacional.

En la compañía juguetera, la meta principal de los equipos interdisciplinarios era desarrollar nuevas líneas de juguetes que fueran realmente innovadoras, utilizaran la tecnología más reciente y fueran en alguna forma básicamente distintas de otros juguetes en el mercado. Por lo que se refiere al proyecto de los conejos, el alto grado de cohesión del equipo Alfa contribuyó al destacar constantemente su meta grupal de desarrollar una línea innovadora, de modo que el equipo se aferró a su proceso usual de diseño. En contraste, el equipo Beta entendió que el desarrollo rápido de la nueva línea de juguetes era una meta organizacional importante, y que esto debía tener prioridad sobre las metas del grupo para desarrollar juguetes innovadores, por lo menos en el corto plazo. En este caso, el nivel moderado de cohesión del equipo Beta contribuyó para que esos miembros hicieran lo mejor para la compañía.

FACTORES QUE CONDUCEN A LA COHESIÓN DEL GRUPO Cuatro factores contribuyen al nivel de cohesión del grupo (véase la figura 15.6).[93] Al influir en estos factores *determinantes de la cohesión del grupo,* los gerentes pueden elevar o reducir el nivel de cohesión para promover niveles moderados en grupos y equipos.

TAMAÑO DEL GRUPO Como dijimos antes, los miembros de grupos pequeños tienden a estar más motivados y comprometidos que los miembros de grupos grandes. Cuando es factible, los gerentes deben formar grupos de tamaño pequeño a mediano (de dos a 15 miembros) para promover la cohesión en los grupos. Si un grupo tiene baja cohesión y es grande, los gerentes podrían considerar la factibilidad de dividir el grupo y asignar diferentes tareas y metas a ambos grupos.

LA DIVERSIDAD BIEN MANEJADA En general, la gente tiende a simpatizar y llevarse bien con otras personas que le son similares. Es más fácil comunicarse con alguien con quien se comparten valores, tienen antecedentes parecidos y experiencias similares. Sin embargo, como vimos en el capítulo 5, la diversidad en los grupos, equipos y organizaciones puede ayudar a obtener una ventaja competitiva. A menudo los grupos diversificados aportan ideas más creativas e innovadoras. Los equipos interdisciplinarios son tan populares en organizaciones como Hallmark Cards, porque la diversidad en las experiencias de los miembros de los equipos da como resultado un mejor desempeño de éstos.

Al formar grupos y equipos, los gerentes deben comprobar que en los nuevos grupos estén presentes la diversidad de conocimientos, experiencias, competencias y otras características necesarias para alcanzar las metas grupales. Luego, los gerentes deben verificar que esta diversidad en la membresía de los grupos se maneje con eficacia, de modo que éstos mantengan la cohesión (véase el capítulo 5).

LA IDENTIDAD DEL GRUPO Y LA SANA COMPETENCIA Cuando la cohesión del grupo es baja, en ocasiones para elevarla funciona que los gerentes alienten a los grupos a desarrollar su propia identidad o personalidad, y a participar en una competencia sana. Precisamente eso hicieron los gerentes de la planta manufacturera de Eaton Corporation, ubicada en Lincoln, Illinois. Los empleados de Eaton fabrican productos como válvulas para motores, cajas de velocidades, ejes para camiones e interruptores de circuitos. Los gerentes crearon equipos autodirigidos para reducir costos y mejorar el desempeño. Sin embargo, entendieron que los equipos tendrían que tener cohesión para esforzarse por alcanzar sus metas. Decidieron propiciar la identidad de los grupos haciendo que los equipos se nombraran a sí mismos como “Los cofres”, “Los tornillos” y “El ataque de la chatarra” (un equipo que se esforzaba por reducir los costosos desechos de metal en 50%). La sana competencia entre los equipos se promovió proyectando en un televisor de la cafetería las medidas de desempeño de cada equipo y el grado en que cada uno alcanzaba sus metas; asimismo, premiaron a los miembros de los equipos por su desempeño colectivo.[94]

Si los grupos tienen un alto grado de cohesión, los gerentes pueden tratar de reducirla promoviendo la identidad organizacional (más que la del grupo) y haciendo de la organización el centro de atención de los esfuerzos del grupo. Se puede promover la identidad organizacional si se consigue que los miembros del grupo sientan que son miembros apreciados de la organización y recalcando la cooperación entre grupos para promover el logro de las

metas organizacionales. Los niveles excesivos de cohesión también se pueden reducir, si se diminuye o elimina la competencia entre grupos y se premia la cooperación.

ÉXITO Cuando se trata de promover la cohesión del grupo, cobra sentido la frase "Nada tiene tanto éxito como el éxito". Conforme los grupos tienen más éxito se hacen más atractivos para sus miembros, y su cohesión tiende a elevarse. Cuando la cohesión baja, los gerentes pueden incrementarla impulsando a los grupos a que alcancen algunos éxitos visibles e importantes.

Como ilustración, veamos el caso de un grupo de vendedores en el departamento de electrodomésticos de una tienda de departamentos de tamaño mediano. Este departamento fue cambiado recientemente a un rincón en el sótano de la tienda. Esta ubicación tan remota provocó una disminución en las ventas por el escaso tráfico de clientela en esa parte de la tienda. Los vendedores, que en general recibían evaluaciones favorables por sus jefes y eran miembros apreciados de la tienda, hicieron varios esfuerzos para impulsar las ventas, pero no tuvieron buenos resultados. Como consecuencia de esta falta de éxito y el mal desempeño de su departamento, su cohesión comenzó a hundirse. Para conservar y aumentar la cohesión del grupo, el gerente de la tienda aplicó un incentivo grupal en toda la tienda. En cualquier mes, los miembros del grupo con los mejores registros de asistencia y puntualidad verían sus nombres y fotografías colocados en un tablero en la cafetería, y cada uno recibiría un certificado de regalo por 50 dólares. El grupo de electrodomésticos obtenía frecuentemente los mejores registros, y su éxito en esta dimensión les ayudó a construir y conservar su cohesión. Además, esta iniciativa mejoró la asistencia y puntualidad y desalentó las llegadas tarde en toda la tienda.

La administración de grupos y equipos para obtener un alto desempeño

Ahora que el lector tiene un buen conocimiento de las razones por las que los grupos y equipos son tan importantes para las organizaciones, los tipos de grupos que los gerentes crean y la dinámica de grupos, consideraremos algunos pasos adicionales que los gerentes pueden dar para que grupos y equipos tengan un alto desempeño y contribuyan a la eficacia de la organización. Los gerentes que luchan por tener grupos y equipos de máximo desempeño necesitan 1) motivar a sus miembros de modo que trabajen para lograr las metas organizacionales, 2) reduzcan la pereza social y 3) ayuden a los grupos a manejar eficazmente el conflicto.

OA5 Describir cómo pueden los gerentes motivar a los miembros del grupo para que alcancen las metas organizacionales y reduzcan la pereza social en grupos y equipos.

Motivar a los miembros del grupo para que alcancen las metas organizacionales

Cuando el trabajo es difícil, tedioso, o requiere un alto nivel de compromiso y energía, los gerentes no pueden dar por hecho que los miembros del grupo siempre estarán motivados para trabajar en favor de las metas organizacionales. Tomemos como ejemplo un grupo de pintores que se encargan de pintar el interior y el exterior de casas nuevas en una compañía constructora, y que recibe su salario por hora. ¿Por qué han de esforzarse por terminar eficiente y rápidamente su trabajo de pintura, si al hacerlo sólo terminarán más cansados al final de la jornada sin recibir un beneficio tangible? Tiene más sentido que adopten un paso más relajado, que hagan pausas frecuentes y trabajen con lentitud. Sin embargo, este enfoque relajado perjudica la capacidad de la constructora para generar una ventaja competitiva, porque eleva costos y los tiempos requeridos para completar una nueva casa.

Para motivar a los miembros de grupos y equipos a alcanzar las metas organizacionales, los gerentes deben asegurarse de que éstos se beneficien cuando el grupo o equipo se desempeñe de manera sobresaliente. Por ejemplo, si los miembros de un equipo autodirigido saben que recibirán una gratificación semanal por el desempeño del equipo, estarán muy motivados para ofrecer excelentes resultados. Recordemos del apartado "El reto del administrador" cómo los equipos de empleados que se forman en ICU Medical reciben premios cuando terminan satisfactoriamente sus proyectos.[95]

Es frecuente que los gerentes apliquen alguna combinación de incentivos individuales y grupales para motivar a los miembros de grupos y equipos a trabajar para cumplir las metas organizacionales. Cuando se puede precisar el desempeño individual dentro de un grupo, el pago queda determinado frecuentemente por dicho desempeño o por una mezcla del desempeño individual con el grupal. Cuando no se puede precisar, entonces el desempeño del grupo es el determinante clave de los niveles de pago. Muchas empresas que usan equipos de trabajo autodirigidos basan en parte la remuneración de los miembros del equipo en el desempeño de éste.[96] Un gran desafío para los gerentes es desarrollar un sistema equitativo de pagos que genere una alta motivación a la par de un alto desempeño del grupo o equipo.

Otros beneficios que los gerentes pueden ofrecer a los miembros de grupos de alto desempeño —además de los premios monetarios— incluyen recursos extras, como equipo y software de computación, premios y otras formas de reconocimiento, además de la posibilidad de elegir futuros proyectos de trabajo. Por ejemplo, los miembros de equipos autodirigidos que desarrollan nuevo software en compañías como Microsoft, suelen apreciar la posibilidad de colaborar en proyectos interesantes e importantes; los miembros de equipos que han tenido muy buenos resultados son premiados de esta manera.

En IDEO (empresa de la que hablamos antes en la sección "La administración desde dentro") los gerentes motivan a los miembros de sus equipos haciéndolos sentir importantes. Como expresa Tom Kelley, gerente general de IDEO: "Cuando la gente se siente especial, tiene un desempeño que rebasa sus sueños más extravagantes."[97] Para que los miembros de los equipos se sientan especiales, los gerentes de IDEO planean fiestas de fin de año exclusivas y divertidas, conceden a los equipos la oportunidad de suspender el trabajo si creen que lo necesitan o lo desean, animan a los equipos a hacer excursiones y ven las travesuras como una forma de incorporar diversión al lugar de trabajo.[98]

Valero Energy motiva a los grupos y equipos a alcanzar las metas organizacionales porque valora a sus empleados, vela por su bienestar y los apoya en situaciones de crisis.[99] Por ejemplo, los empleados que tienen alguna urgencia médica pueden usar el jet de la empresa si lo necesitan y Valero cubre el costo completo de la prima del seguro de gastos médicos de sus empleados.[100] A su vez, los miembros del grupo hacen todos los esfuerzos posibles para contribuir a que Valero alcance sus metas. Como comenta Bill Greehey, ex presidente y director general de Valero: "Cuanto más hagas por tus empleados, tanto más harán ellos por los accionistas y la comunidad."[101]

Cuando el huracán Katrina azotó la costa de Louisiana en 2005, el apoyo que Valero brindó a los empleados de su refinería de petróleo en Saint Charles, cerca de Nueva Orleáns, y la manera en que ellos se apoyaron entre sí y a la compañía conmovió hasta las lágrimas a Jonathan Stuart, gerente de la planta, cuando informó a Greehey y a otros altos ejecutivos de lo ocurrido a los pocos días del huracán.[102] Stuart encabezó un grupo de 50 personas que sobrevivió a la fuerza del huracán en la refinería cerrada. El día anterior a que cayera la tormenta, un supervisor utilizó su tarjeta de crédito personal para comprar suministros y pasó toda la noche preparando comida para ese grupo de empleados. Los equipos trabajaron las veinticuatro horas del día, instalando nuevos postes de energía, reparando cables de alta tensión y sustituyendo motores. La refinería volvió a funcionar en ocho días (mientras que la refinería cercana de Shell seguía cerrada) y el grupo había localizado a los 570 empleados de la planta en su totalidad.[103]



Valero Energy Corp. ayudó a sus empleados, como Ronald Lewis, a salir adelante tras los destrozos que dejó a su paso el huracán Katrina, que dañó muchas casas y comunidades en Louisiana.

De las oficinas centrales de Valero se enviaron suministros a los empleados cuyas casas sufrieron daños; llegaron camiones cargados de alimentos, agua, generadores, sierras de cadena, refrigeradores, palas y teléfonos Nextel (el único sistema de telefonía celular que seguía funcionando). Se instalaron 60 casas móviles para los empleados cuyas casas eran inhabitables. Se proporcionó combustible gratis a los empleados y personal de las fuerzas del orden y se entregó a aquéllos hasta 10 000 dólares en ayuda del fondo SAFE de Valero. Valero continuó pagando los sueldos de sus empleados, mientras que las otras refinerías afectadas no lo hicieron.[104]

pereza social La tendencia de individuos para esforzarse menos cuando trabajan en grupos que cuando trabajan solos.

Reducción de la pereza social en los grupos

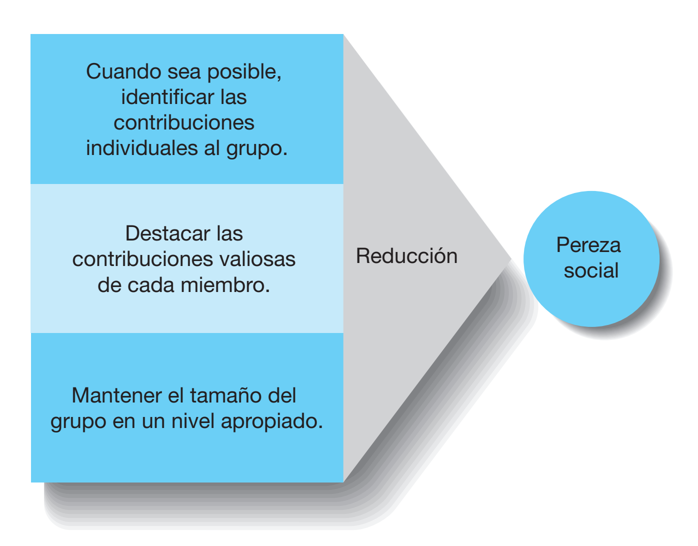
Hemos centrado nuestra atención en los pasos que pueden dar los gerentes para alentar altos niveles de desempeño en los grupos. Sin embargo, los gerentes deben tomar conciencia de una desventaja importante del trabajo en grupo o en equipo: la posibilidad de la pereza social, que reduce el desempeño del grupo. La **pereza social** es la tendencia de los individuos a aportar menos esfuerzos cuando trabajan en grupos que cuando trabajan solos.[105] ¿Ha trabajado usted en algún proyecto de grupo en el que parecía que uno o dos de los miembros nunca hacían su parte? ¿Ha trabajado alguna vez en un club o comité estudiantil en que algunos miembros faltaban a las reuniones y nunca se ofrecían en forma voluntaria para encargarse de algunas actividades? ¿Ha tenido usted un empleo en que uno o dos de sus compañeros parecían aflojar el paso porque sabían que usted u otros miembros del grupo de trabajo compensarían sus bajos niveles de esfuerzo? Si lo ha vivido, ha sido testigo de la pereza social.

La pereza social puede ocurrir en toda clase de grupos y equipos y en toda clase de organizaciones. Puede generar un menor desempeño y puede incluso evitar que un grupo consiga sus metas. Por fortuna, hay acciones que los gerentes pueden tomar para reducir la pereza social y algunas veces eliminarla por completo; veremos tres de ellas (véase la figura 15.7).

1. *Las contribuciones individuales a un grupo deben ser identificables.* Algunas personas pueden ser perezosas cuando trabajan en grupos porque creen poder esconderse entre la multitud sin que nadie note si ponen menos esfuerzo del que deberían. Otras personas pueden creer que si realizan muchos esfuerzos y se hacen aportes sustanciales al grupo, éstos pasarán inadvertidos y ellos no recibirán ninguna recompensa por su trabajo, de modo que no tendría caso hacerlo.[106]

Una forma en que los gerentes pueden eliminar la pereza social es haciendo que las contribuciones individuales sean identificables, de modo que los miembros del grupo se den cuenta de que los niveles altos y bajos de esfuerzo serán advertidos y que las contribuciones individuales serán evaluadas.[107] Los gerentes pueden lograr esto si asignan tareas específicas a miembros del grupo y los hacen responsables de su buena conclusión. Un ejemplo puede ser un grupo de ocho empleados encargados de colocar los libros devueltos en los anaqueles de una gran biblioteca pública de Nueva York. El jefe de la biblioteca estaba preocupado porque siempre había un retraso de siete u ocho carritos de libros, aun cuando los empleados no parecían estar nunca particularmente atareados, y algunos incluso hallaban tiempo para sentarse en la sección de publicaciones recientes a leer periódicos y revistas. El jefe decidió eliminar la evidente pereza social asignando a cada empleado la responsabilidad de colocar los libros de una sección particular de la biblioteca. Como los empleados de recepción de la

Figura 15.7
Tres formas de reducir la pereza social



biblioteca clasificaban los libros por sección en los carritos cuando los devolvían, sería fácil responsabilizar a los encargados de cada sección específica. Una vez que los empleados supieron que el jefe podía identificar si estaban trabajando o no, rara vez ocurrieron más retrasos en la recolocación de los libros.

Algunas veces los miembros de un grupo pueden cooperar para eliminar la pereza social, haciendo identificables las contribuciones individuales. Por ejemplo, los miembros de un equipo de trabajo autodirigido de una pequeña compañía de seguridad que arma cajas de control para los sistemas de alarmas domésticas, comienzan cada día decidiendo quién realizará qué tareas ese día, y qué nivel de trabajo deben alcanzar en lo particular y como grupo. Cada miembro sabe que al final del día los otros miembros del equipo sabrán exactamente cuánto logró hacer. Con este sistema, nunca surge la pereza social en el equipo. Empero, recuerde que en algunos equipos no se pueden identificar las contribuciones individuales, como ocurre en los equipos cuyos miembros tienen una interdependencia recíproca.

2. *Destaque las contribuciones valiosas de cada miembro.* Otro motivo de la pereza social es que la gente piensa en ocasiones que sus esfuerzos son innecesarios o intrascendentes cuando trabaja en un grupo. Creen que el grupo alcanzará sus metas y tendrá un desempeño aceptable sin importar si ellos tienen un alto desempeño o no. Para contrarrestar esta creencia, cuando los gerentes forman grupos, deben asignar los individuos a los grupos con base en las contribuciones de valor que cada persona puede hacer al grupo como un todo. Una comunicación clara a los miembros del grupo de por qué son valiosas las contribuciones de cada persona, constituye un medio eficaz para que tanto los gerentes como los miembros de los equipos puedan reducir o eliminar la pereza social.[108] Esto se ilustra con claridad en los equipos interdisciplinarios, pues en éstos la valiosa contribución de cada miembro se deriva de un área personal de conocimientos. Al destacar por qué son importantes las habilidades de cada miembro, los gerentes pueden reducir la pereza social en estos equipos.

3. *Mantenga el tamaño del grupo en un nivel apropiado.* El tamaño del grupo se relaciona con las causas de pereza social que acabamos de describir. Conforme se incrementa el tamaño, se dificulta cada vez más identificar las contribuciones individuales, y es cada vez más probable que los miembros piensen que sus aportes no son importantes. Para superar esta situación, los gerentes deben formar grupos estrictamente con los miembros que se necesitan para alcanzar las metas colectivas y lograr un alto desempeño.[109]

Cómo ayudar a los grupos a manejar bien los conflictos o tormentas

En un momento u otro, prácticamente todos los grupos viven conflictos o tormentas, ya sea dentro del grupo (conflictos o *tormentas intragrupales*) o con otros grupos (conflictos o *tormentas intergrupales*). En el capítulo 16 analizaremos el tema de los conflictos o tormentas y exploraremos formas de manejarlos con eficacia. Como ha aprendido hasta este momento, los gerentes pueden dar grandes pasos para ayudar a los grupos a manejar conflictos y desacuerdos.

Resumen y repaso

GRUPOS, EQUIPOS Y EFICACIA ORGANIZACIONAL Un grupo se compone de dos o más personas que interactúan para alcanzar ciertas metas o satisfacer determinadas necesidades. Un equipo es un grupo cuyos miembros trabajan intensamente unos con otros para llegar a una
OA1 meta u objetivo específico común. Los grupos y equipos pueden contribuir a la eficacia de la organización elevando su desempeño, incrementando la capacidad de respuesta a los clientes, mejorando la innovación y siendo una fuente de motivación para sus miembros.

OA2 **TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS** Los grupos formales son establecidos por los gerentes para llegar a las metas organizacionales; entre ellos se incluyen los equipos interdisciplinarios, los equipos de nivel gerencial superior, los equipos de investigación y desarrollo, los grupos funcionales, las fuerzas de tarea, los equipos de trabajo autodirigidos y los equipos virtuales. Los grupos informales están formados por los empleados mismos, que creen que los grupos les ayudarán a alcanzar sus propias metas o satisfacer sus necesidades; entre éstos se incluyen los grupos de amistad y los grupos de interés.

OA3 **LA DINÁMICA DE LOS GRUPOS** Elementos clave de la dinámica de grupos son el tamaño, tareas y funciones de los grupos, su liderazgo, el desarrollo del grupo, sus normas y su cohesión. Las ventajas y desventajas de los grupos, pequeños y grandes, indican que los gerentes deben formar grupos sólo con los miembros suficientes para que cuenten con los recursos humanos necesarios para lograr sus objetivos, utilizando una división de labores. El tipo de interdependencia de tareas que caracteriza el trabajo de un grupo ofrece a los gerentes una pista sobre el tamaño apropiado que éste debe tener. Una función de grupo es un conjunto de conductas y tareas que se espera que un miembro desempeñe en virtud de su posición en el grupo. Todos los grupos y equipos necesitan liderazgo.

OA3,4 Los grupos pasan por cinco etapas de desarrollo: formación, conflicto o tormenta, normalización, desempeño y disolución o dispersión. Las normas del grupo son reglas de conducta compartidas que siguen la mayoría de sus miembros. Para ser eficaces, los grupos necesitan un balance entre los resultados y las desviaciones. Los resultados permiten que un grupo controle la conducta de sus miembros para poder alcanzar las metas del grupo; las desviaciones proporcionan el ímpetu para hacer cambios necesarios.

OA4 La cohesión del grupo es el atractivo del grupo o equipo para sus miembros. Conforme aumenta su cohesión, también lo hace el nivel de participación y comunicación dentro del grupo, el nivel de resultados con las normas grupales y el énfasis en el logro de los objetivos del grupo. Los gerentes deben luchar por alcanzar un nivel moderado de cohesión en los grupos y equipos que manejan.

OA5 **ADMINISTRACIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO** Para que grupos y equipos tengan un alto desempeño, los gerentes deben motivar a sus miembros de modo que colaboren para lograr las metas organizacionales, reducir la pereza social y ayudar a los miembros a manejar bien el conflicto. Los gerentes pueden motivar a los miembros de grupos y equipos para que se esfuercen por alcanzar las metas organizacionales si se aseguran de que éstos reciban beneficios personales cuando el grupo o equipo logra resultados de excelencia.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Por qué todas las organizaciones necesitan apoyarse en grupos y equipos para alcanzar sus metas y generar una ventaja competitiva? **[OA1]**
2. ¿Qué clase de empleados preferiría trabajar en un equipo virtual? ¿Qué clase de empleados preferiría trabajar en un equipo que se reúne físicamente? **[OA2]**
3. Piense en un grupo del que usted sea miembro y describa la etapa de desarrollo en que se encuentra éste actualmente. ¿Parece que el grupo sigue las etapas de formación, conflicto o tormenta, normalización, desempeño y disolución o dispersión descritas en este capítulo? **[OA3]**
4. Piense en un grupo de empleados que trabajan en un restaurante de McDonald's. ¿Qué tipo de interdependencia de tareas caracteriza a este grupo? ¿Qué conflictos podrían surgir en el grupo, de los cuales el gerente debe tener conciencia y debe dar pasos para evitarlos? **[OA3]**
5. Exponga las razones por las que demasiada conformidad puede perjudicar a los grupos y sus organizaciones. **[OA4]**
6. ¿Por qué algunos grupos tienen niveles tan bajos de cohesión? **[OA4]**
7. Imagine que usted es gerente de un hotel. ¿Qué pasos daría para reducir la pereza social del personal de limpieza que debe mantener impecables todas las áreas comunes y los cuartos de los huéspedes? **[OA5]**

ACTIVIDADES

8. Entreviste a uno o más gerentes en su localidad para identificar los tipos de grupos y equipos que utiliza la organización para alcanzar sus metas. ¿Qué desafíos enfrentan estos grupos y equipos? **[OA2]**

Desarrollo de habilidades administrativas

Diagnóstico de fallas en el grupo [OA1, 2, 3, 4, 5]

Piense en la última experiencia insatisfactoria o desalentadora que haya tenido como miembro de un grupo o equipo. Tal vez el grupo no logró sus metas, tal vez sus miembros no pudieron ponerse de acuerdo en nada, o tal vez había demasiada pereza social. Ahora responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de grupo era?
2. ¿Estaban motivados los miembros del grupo para alcanzar las metas colectivas? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿De qué tamaño era el grupo, qué tipo de interdependencia de tareas existía y qué funciones desempeñaban sus miembros?
4. ¿Cuáles eran las normas del grupo? ¿Cuánta conformidad y desviación existían en él?
5. ¿Qué nivel de cohesión tenía el grupo? ¿Por qué cree usted que la cohesión del grupo se hallaba en ese nivel? ¿Qué consecuencias tenía este nivel de cohesión en el grupo y sus miembros?
6. ¿Era la pereza social un problema en este grupo? ¿Por qué?
7. ¿Qué podía haber hecho el líder del grupo o gerente en forma diferente para mejorar la eficacia del grupo?
8. ¿Qué podían haber hecho los miembros en forma diferente para mejorar la eficacia del grupo?

Ética en la administración [OA1, 2, 3, 4, 5]

Algunos equipos autodirigidos se topan con un problema irritante: uno o más miembros son perezosos cuando actúan en grupo y otros miembros se rehúsan a corregir la situación. La pereza social puede ser especialmente problemática si el pago de los miembros del equipo se basa en los resultados colectivos y la pereza perjudica tales resultados, y con ello el pago de todos sus miembros (hasta los de quienes obtienen los mejores resultados). Incluso si los jefes están conscientes del problema, podrían mostrarse renuentes a tomar medidas correctivas porque se supone que el equipo es autodirigido.

Preguntas

1. Como individuo o en grupo, piense en las consecuencias éticas de la pereza social en un equipo autodirigido.
2. ¿Tienen los gerentes la obligación ética de intervenir cuando saben que hay pereza social en un equipo autodirigido? ¿Por qué? ¿Tienen los miembros restantes la obligación de tratar de reducir la pereza social? ¿Por qué?

Ejercicio en grupo

Creación de un equipo interdisciplinario [OA1, 2, 3, 4, 5]

Forme grupos de tres o cuatro personas y designe a una como vocero que comunicará sus conclusiones a toda la clase cuando se lo pida el profesor. Luego analice el siguiente escenario.

Ustedes son un grupo de gerentes encargados de los servicios de comida en una gran universidad pública. Hace poco se realizó una encuesta entre estudiantes, profesores y personal administrativo para evaluar la satisfacción de los clientes con la comida que se sirve en las ocho cafeterías de la universidad. Los resultados fueron desalentadores, por decir lo menos. Las quejas iban desde insatisfacción con el tipo y variedad de alimentos y bocadillos, los horarios de operación y la temperatura de la comida, hasta frustración por la incapacidad de reaccionar a las inquietudes actuales sobre las dietas bajas en carbohidratos y las necesidades de los vegetarianos. Ustedes han decidido formar un equipo interdisciplinario para evaluar más a fondo las reacciones a los servicios de alimentos, y prepararán una propuesta de cambios para incrementar la satisfacción de los clientes.

1. Indique quiénes deben ser parte de este importante equipo interdisciplinario y explique por qué.
2. Describa las metas que el equipo debe esforzarse por alcanzar.
3. Describa las diferentes funciones que tendrán que desempeñarse en este equipo.
4. Describa los pasos que daría para que el equipo tuviera un buen equilibrio entre conformidad y desviación, y un nivel moderado de cohesión.

Exploración en la web [OA1, 2, 3, 4, 5]

Muchos consultores y empresas ofrecen servicios de integración de equipos a organizaciones. Aunque algunos gerentes y equipos consideran que estos servicios son útiles, otros los consideran un desperdicio de tiempo y dinero, otra moda en la consultoría que no ofrece beneficios reales. Busque en internet servicios de integración de equipos, revise con detenimiento los sitios web de algunos consultores o compañías. Con base en lo que haya leído, ¿cuáles podrían ser algunas ventajas y desventajas de esta clase de servicios? ¿Para qué clase de problemas/asuntos podrían ser útiles, y cuándo podrían ser de poca utilidad o incluso provocar más daños que beneficios?

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Usted fue contratado recientemente para ocupar un puesto internacional en la unidad global de una compañía editora de textos educativos y profesionales. La compañía tiene su oficina matriz en Nueva York (donde usted trabaja) y tiene divisiones en muchos países. Cada división tiene a su cargo la traducción, impresión, publicidad y venta de un grupo de libros en su país. Una de las responsabilidades que se le han asignado es ponerse en contacto con los gerentes de cada división en su región (América Central y del Sur), supervisar sus informes presupuestarios y financieros a la oficina matriz y dirigir un equipo virtual formado por los directores de cada división en su región. La misión del equipo virtual es promover el aprendizaje global, explorar nuevas oportunidades y mercados, y atender los conflictos que puedan surgir. Usted se comunica directamente con los jefes de las divisiones por teléfono y correo electrónico, pero también recurre a informes escritos, memorandos y faxes. Cuando se celebran reuniones del equipo virtual, es frecuente que se recurra a las videoconferencias.

Después de sus primeras reuniones con el equipo virtual, usted notó que los integrantes estaban renuentes a hablar con franqueza. Es interesante señalar que cuando usted se comunica con cada director en lo individual, principalmente en conversaciones telefónicas y mensajes de correo electrónico, éste tiende a ser muy abierto y franco, y usted considera que tiene una buena relación con cada uno de ellos. Sin embargo, lograr que estos directores se comuniquen entre sí como equipo virtual ha sido un verdadero desafío. En la reunión más reciente, trató de inducir a algunos de los directores a que plantearan asuntos relacionados con la agenda, que usted sabía que les inquietaban gracias a sus conversaciones individuales con ellos. Para su sorpresa, los gerentes evitaron hábilmente informar a sus compañeros sobre la parte medular de los asuntos en cuestión. Usted se siente confuso y preocupado. Aunque cree que sus otras responsabilidades se atienden bien, sabe que su equipo virtual no está funcionando como equipo de ninguna forma, y no importa lo que usted intente, las discusiones en las reuniones del equipo virtual se sienten forzadas y son improductivas las más de las veces. ¿Qué hará para resolver este problema?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4, 5]

Administración de la nueva fuerza de trabajo

Willy Chiu estaba estacionado frente a una tienda de conveniencia en Palo Alto (California) una tarde de enero y tenía prendida su computadora portátil. De repente, oyó un sonido metálico que le anunció la llegada de un mensaje instantáneo. Era del director de las operaciones de IBM en Asia, desde Tokio, para comunicarle noticias urgentes: uno de sus principales competidores estaba a punto de conseguir un proyecto crucial que IBM había estado persiguiendo. El trabajo, para desarrollar el nuevo sistema informático de un banco coreano, podía tener un valor de hasta 100 millones de dólares. Necesitaba que Chiu, quien dirige la red mundial de laboratorios de élite de IBM, desarrollara un producto piloto.

La petición puso en marcha una avalancha de conversaciones por internet, BlackBerry y teléfonos móviles que abarcó cuatro continentes. En minutos, Chiu tenía 18 ventanas de chat abiertas de manera simultánea en su computadora. "¿Cómo movilizamos recursos por todo el mundo?", tecleó en un mensaje al director de operaciones mundiales en San José. "Yo tomaré la batuta", respondió el gerente nacional de IBM en Seúl. Chiu envió de inmediato una nota solicitando a un equipo en Beijing que liberara personal y no tardó en recibir confirmación que ya estaban trabajando en el caso. En seguida intervino un especialista de Inglaterra: "Nuestro equipo puede proporcionar casos de referencia de España." Chiu tecleó a su asistente administrativa: "Stella, por favor cambia mi vuelo a otra hora más tarde esta noche. Además, parece que voy a regresar a Corea dentro de unas semanas." Chiu avisó a su esposa: "Trabajaré hasta tarde."

Para las corporaciones globales, el mundo sin fronteras de Willy Chiu deja entrever lo que está por venir. El éxito internacional significó alguna vez tener efectivos y fábricas en tierra, de São Paulo a Shanghai pasando por Silicon Valley. La coordinación de las actividades era un esfuerzo deliberadamente planeado que se manejaba desde las oficinas centrales.

El reto en la actualidad radica en unir estas plantillas de personal, vastas y dispersas por el mundo, y convertirlas en organizaciones sumamente veloces y eficientes. En vista de las necesidades contradictorias del personal multinacional y la naturaleza rápidamente cambiante de la competencia producida por internet, se trata de una tarea casi imposible. Además, para conseguir que los empleados colaboren al instante, y no mañana ni la semana que entra, sino ya, se requiere nada más ni nada menos que una revolución administrativa.

Para complicar las cosas está el hecho de que el concepto mismo de empresa se está apartando de una sola estructura con empleados de tiempo completo y jerarquía reconocible. Ahora es algo mucho más fluido, con la corporación clásica en el centro de una red en cambio constante de proveedores y subcontratistas, algunos de los cuales sólo se integran al equipo por el tiempo que dura un solo proyecto.

Para adaptarse, las multinacionales contratan sociólogos para que les revelen los secretos del trabajo en equipo entre colegas que no se conocen. Están armando al personal con un arsenal de nuevas herramientas tecnológicas para mantenerlo conectado de

manera permanente. Éstas incluyen software que ayuda a los ingenieros a desarrollar conjuntamente prototipos tridimensionales en mundos virtuales y servicios que promueven las redes sociales y localizan a empleados y personas ajenas a la organización que poseen las habilidades necesarias para realizar un trabajo. Las corporaciones invierten mucho dinero en universidades de lujo, en el diseño de centros de capacitación en liderazgo y en ofrecer cursos en línea para desarrollar reservas de talento.

Para funcionar en esta era de la difusión, las empresas deben reconsiderar las prácticas tradicionales. En recursos humanos, la era de las prestaciones y requisitos de trabajo estandarizados está desapareciendo. En cambio, para conservar a los empleados valiosos, las compañías necesitan dar cabida a una amplia gama de idiosincracias culturales y generacionales. En China, donde las relaciones personales son de suma importancia, los empleadores tienen que andarse con cuidado para implantar prácticas bien definidas, como la reorganización administrativa y las revisiones de desempeño de 360 grados. Para evitar que los valiosos empleados indios abandonen el barco, las compañías ofrecen planeación individualizada de carreras profesionales y establecen contacto con los padres y cónyuges. Las multinacionales que consideraban a Europa oriental como un taller de ingeniería que tenía un increíble bajo costo están descubriendo que si no brindan a los científicos locales la oportunidad de hacer verdaderas innovaciones, pronto se enfrentarán a una fuga de cerebros.

Dow Chemical trata de navegar en este territorio desconocido y complejo. Dow espera que 30% de sus 20 000 trabajadores se jubilen en los próximos cinco años. Mientras tanto, la matrícula en las escuelas de ingeniería química de Estados Unidos está disminuyendo, lo que obligará a Dow a enfrentarse a las ricas compañías de petróleo y gas natural para atraer el escaso talento. Para persuadir a los veteranos de que se queden el mayor tiempo posible, Dow ofrece horarios flexibles, semanas laborales de tres días y recordatorios de que la puerta siempre está abierta en caso de que deseen volver después de jubilarse. Sin embargo, cuando se trata de reclutar graduados universitarios, comenta Deborah Borg, gerente de recursos humanos de Dow, la empresa destaca sus esfuerzos para impulsar tecnologías ecológicas y mejorar los niveles de vida en las naciones en vías de desarrollo.

La parte difícil para las multinacionales es conseguir que la gente trabaje bien en conjunto, en especial porque la colaboración de día y de noche en todo el mundo está aumentando. En la última década, muchas empresas se apresuraron a dispersar las funciones esenciales, como el desarrollo de productos, por todos los rincones de la Tierra. La idea era ahorrar tiempo y dinero. Pero las corporaciones han descubierto que para dirigir estas nuevas operaciones se necesita mucho más esfuerzo que conectar al personal por teléfono y correo electrónico. “Un problema de distribuir el trabajo es que se pierde la intimidad de analizar las cosas en un café local”, señala Navi Radjou, experto en innovación de redes de Forrester Research. Lynda Gratton, profesora de administración de la London Business School, que dirigió un estudio de 52 equipos globales en 15 empresas multinacionales de primer orden, detectó el mismo problema. “Los equipos complejos pasan muchos apuros para ser productivos”, afirma Gratton.

Tales presiones hacen todavía más crucial reclutar personal que tenga una orientación global desde el principio en vez de ser meros técnicos. Gratton concluyó que los equipos de marketing global y desarrollo de productos de Nokia eran especialmente eficaces, a pesar de que están formados por numerosas personas que trabajan en varios países. Dice que Nokia tiene el cuidado de seleccionar personas con “mentalidad colaborativa” y de incluir en los grupos de trabajo una gama de nacionalidades, edades y niveles de escolaridad. Los equipos también se componen de personas que han trabajado juntas en el pasado y otras que no se conocen, añade Gratton. Se estimula a los miembros a formar redes en línea y compartir sus fotografías y biografías personales.

La capacitación es esencial para que los empleados adquieran una orientación global. Accenture, que invirtió 700 millones de dólares en educación el año pasado, informa que sus 38 000 consultores y la mayoría de sus trabajadores de servicio toman cursos de colaboración con colegas del extranjero. Cada año, Accenture coloca a 400 de sus gerentes más prometedores en un programa especial de desarrollo de liderazgo. Se les asigna a grupos que pueden incluir irlandeses, chinos, belgas y filipinos, así como especialistas en campo diversos, como finanzas, marketing y tecnología. En el transcurso de 10 meses, los equipos se reúnen en diferentes plazas internacionales. Como parte del programa, eligen un proyecto (por ejemplo, desarrollar una nueva página web) y aprenden a explotar la reserva mundial de talento de la compañía para realizarlo.

IBM trata de distinguirse con una oleada de servicios basados en web que facilitan a sus 360 000 empleados “trabajar como un equipo virtual”, observa el jefe de laboratorio Chiu. Big Blue (como se conoce a IBM) ha lanzado lo que llama un portal de innovación, donde cualquier empleado que tenga una idea para un producto puede usar salas de chat en línea para organizar un equipo, alinear recursos y obtener acceso a investigaciones de mercado. Los desarrolladores de los laboratorios de IBM del mundo pueden colaborar entonces con los prototipos y pruebas. Así, el personal emprendedor puede integrar un equipo global en tan sólo media hora y reducir el tiempo para emprender un negocio de por lo menos seis meses a alrededor de 30 días.

Un ejemplo: para un importante cliente estadounidense de la industria de las telecomunicaciones que necesitaba una herramienta basada en la web para lanzar nuevos servicios, como video en tiempo real para teléfonos móviles, IBM organizó un grupo de 20 integrantes, que incluía personal de Japón, Brasil y Gran Bretaña. Estos empleados de IBM construyeron un prototipo funcional en dos semanas y entregaron el producto terminado en dos meses.

Desde que IBM introdujo el portal a principios de 2006, 93 000 trabajadores han iniciado sesión y han producido 70 líneas de negocios y 10 nuevos productos.

Es difícil crear una fuerza de trabajo global perfectamente integrada. No obstante, ciertas multinacionales empiezan a descubrir poco a poco cómo lograrlo.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué las multinacionales dependen cada vez más de los equipos globales?
2. ¿Cómo pueden los equipos globales contribuir a la innovación y responder oportunamente a sus clientes?
3. ¿Qué retos especiales enfrentan los equipos globales?
4. ¿Qué aspectos del funcionamiento y dinámica de grupo podrían ser de importancia especial en los equipos globales? ¿Por qué?

Fuente: Pete Engardio, "Managing the New Workforce: One of the Great Challenges for a Multinational is Learning How to Build a Productive Global Team". Se reproduce de los números del 20 y 27 de agosto de 2007 de *BusinessWeek*, con autorización especial. Copyright © 2007 The McGraw-Hill Companies, Inc.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4, 5]

International no es sólo el primer nombre de IBM

Cuando Rogerio Oliveira camina por el enorme centro de entrega de servicios de IBM en Hortolandia, Brasil, el contraste entre la nueva y la vieja IBM es muy marcado. Lo que alguna vez fue una fábrica de supercomputadoras está ahora repleta de cientos de brasileños que trabajan en un tipo distinto de línea de ensamblaje. El producto es la información y se sientan en filas de cubículos que abarcan la extensión de un campo de fútbol bajo un techo muy alto con soportes metálicos. Hace algunos años, el trabajo fabril que se realizaba ahí era sólo para clientes brasileños. En la actualidad, 100 clientes de los servicios del centro, que van desde programación de software hasta contabilidad financiera, proceden de 40 países, entre otros Canadá, México, Sudáfrica y Estados Unidos.

Oliveira, un veterano que trabaja en IBM desde hace 35 años y es gerente general de la región de América Latina, desempeña una función decisiva en la campaña de IBM para transformarse en lo que llama una "empresa globalmente integrada". IBM ha hablado de su nueva visión global desde hace dos años. Pero sólo en fechas recientes los gerentes como Oliveira han convertido esa visión en un negocio práctico, sólido y rentable.

No es ya la IBM del siglo XX, cuando Big Blue, como se le conoce, definió lo que significaba ser multinacional. En aquel entonces, sus subsidiarias en 160 países se conducían como miniempresas IBM: en esencia, eran operaciones independientes que atendían a sus clientes locales. Pero crear réplicas de sí misma era demasiado costoso para IBM. Por lo tanto, en la actualidad la compañía se está reorganizando en torno del principio de que realizará el trabajo de los clientes donde pueda realizarlo mejor, es decir, explotará el talento adecuado al precio indicado.

Esa filosofía ha producido una transformación formidable en cómo funciona IBM. En los últimos tres años, la empresa contrató a unas 90 000 personas en países de bajo costo, como Brasil, China e India. Estas personas, que trabajan en los llamados centros de entrega de servicios globales, ofrecen una amplia gama de servicios a los clientes. El trabajo va más allá de la programación de software para incluir operaciones de centros de datos, centros de asistencia telefónica, contabilidad financiera y administración de prestaciones. Al principio, la mano de obra barata fue la gran atracción en esta decisión, ya que a los trabajadores de India se les paga entre 70 y 80% menos que a los estadounidenses. Pero en estos tiempos, también es importante aprovechar las abundantes reservas de talento y nuevas ideas en los mercados emergentes, como India y China.

Muchos de esos empleados de servicios globales trabajan bajo las órdenes de supervisores locales y gerentes que se encuentran a miles de kilómetros de distancia. La presión es más intensa para los gerentes que dirigen países o regiones, como Oliveira. "Mi peor día era el último día del trimestre", comenta sobre su puesto como gerente nacional de Brasil, que ocupó hasta que fue ascendido a finales de 2007. "Me evaluaban por producir ventas en Brasil y, al mismo tiempo, tenía 6 000 empleados de entrega de servicios globales cuyo desempeño se evaluaba con un método distinto. Era esquizofrénico."

La tarea será compleja, pero IBM está resuelta a cumplirla. "IBM está haciendo realidad algunas ideas nuevas sobre lo que significa ser global que antes eran pura palabrería", afirma Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Harvard Business School. Los resultados empiezan a notarse. Se observan con más claridad en el desempeño del negocio de servicios globales de IBM, el punto focal del esfuerzo, que ha obtenido 50 000 millones de dólares en ventas, cifra que representa aproximadamente la mitad de todas las ventas de IBM. En el tercer trimestre de 2007, los ingresos de servicios globales aumentaron 14%, a 13 700 millones de dólares, y márgenes de utilidad antes de impuestos superiores a 10.7%, un incremento de 8.2% respecto a las cifras de hace tres años.

Sin embargo, todavía falta mucho por hacer antes de que IBM, con 375 000 empleados en seis continentes, sea una máquina global que marcha sobre ruedas. Samuel J. Palmisano, presidente ejecutivo, comenta: "Los grandes problemas para nosotros son: ¿dónde los ponemos? ¿Cómo los conserva-

mos? ¿Cómo los desarrollamos? ¿Cómo llevarles el trabajo y llevarlos al trabajo?"

Palmisano comenzó esta aventura hace casi tres años. Después de llegar al puesto más alto de la empresa en 2003, se centró en la innovación en las computadoras, chips y software del sector más avanzado, y la expansión rápida en mercados emergentes y servicios como el procesamiento de información administrativa. Sin embargo, el ascenso de Palmisano coincidió con el de un puñado de pujantes compañías de servicios técnicos en India, las cuales, gracias a su personal de bajo costo, lograron ofrecer precios más bajos que los de IBM. El resultado fue que el crecimiento de los ingresos por servicios se desaceleró y los márgenes se redujeron. IBM respondió en 2005 con el recorte de más de 15 000 plazas de trabajo en los países de alto costo de Europa occidental, Estados Unidos y Japón.

La reducción de costos por sí sola no servía: Palmisano tenía que transformar cómo se realizaba el trabajo de los servicios. Designó a Robert W. Moffat Jr., de 51 años, empleado de IBM desde hacía mucho tiempo, para que se encargara de la tarea. Moffat ya había recortado 5 000 millones de dólares en costos anuales de la cadena de suministro de IBM en el área de manufactura. Por décadas, las fábricas de IBM se habían centrado sobre todo en un producto y un mercado geográfico. Pero en 2005 produjeron una serie de productos para una amplia variedad de lugares, con lo que IBM pudo operar menos plantas y mantenerlas funcionando a toda capacidad.

Moffat pensó que podía adoptar el mismo sistema con los servicios. Su equipo estudió países para evaluar los costos, talento disponible, niveles educativos, idiomas hablados, proximidad con los mercados y estabilidad política. Utilizó esta información para elegir plazas desde las cuales IBM podría atender a clientes de todas partes del mundo. Por ejemplo, Moffat estableció centros de servicios financieros y administrativos en Bangalore, Buenos Aires, Cracovia, Shanghái y Tulsa.

Los cambios han sido difíciles de aceptar para algunas personas que han estado mucho tiempo en IBM. Cuando un banco en España solicitó a IBM que proporcionara servicios financieros desde dos centros de entrega diferentes para reducir los riesgos de una interrupción importante, lo primero que pensó el personal español de IBM fue en establecer un segundo centro en el país. Otro ejecutivo señaló que la oficina de IBM de Argentina, que tenía costos de mano de obra más bajos, podía encargarse de las tareas del banco. "Algunas personas todavía creen que trabajan para diferentes compañías", asegura Moffat.

Moffat y sus colegas también han aplicado su experiencia en fabricación para llevar el control de los empleados de IBM que trabajan en lugares remotos. Así como cada componente empleado en una computadora IBM se describe en detalle en los documentos de inventario y planeación, las nuevas bases de datos contienen perfiles de empleados que enumeran sus capacidades y disponibilidad hasta el último minuto. Sin embargo, mientras que un componente de computadora no cambia con el tiempo, la gente sí. Por eso, los empleados y gerentes pueden actualizar las bases de datos continuamente a medida que adquieren habilidades y experiencia.

Anteriormente, los gerentes de proyectos integraban equipos compuestos en su mayor parte por personal que trabajaba con ellos. Pero cuando IBM se expandió por todo el mundo, fue más difícil para los gerentes formar equipos. En la actualidad, los gerentes de proyectos publican solicitudes detalladas en una de las bases de datos llamada Professional Marketplace (Mercado profesional) que contiene información de más de 170 000 empleados sobre sus habilidades, salario y disponibilidad. Otros gerentes supervisan la base de datos y actúan como enlace entre los puestos y el personal. Las bases de datos han reducido en 20% el tiempo promedio que se necesita para formar un equipo y le han ahorrado 500 millones de dólares en total a IBM.

Contratación internacional

Los altos ejecutivos de IBM revisan las diferentes bases de datos de personal con software avanzado para cuantificar las habilidades con que cuentan a nivel mundial y compararlas con la proyección de personal que necesitarán dentro de seis o nueve meses. Cuando detectan una cercana escasez, los directivos se coordinan con los colegas de otros países para reclutar o capacitar empleados. En un caso, los gerentes de IBM en Phoenix querían formar un equipo en Brasil para probar software para un importante cliente corporativo de Estados Unidos. Después de publicar su solicitud en Professional Marketplace, un gerente de Brasil reunió al equipo en una semana. Ahora IBM tiene 30 personas que prueban software y trabajan en Brasil.

IBM Brasil es un verdadero microcosmo de la empresa. En cinco años la plantilla de personal ha crecido de 4 000 a 13 000 empleados, y muchos de ellos trabajan en Hortolandia, el Silicon Valley de Brasil, a unos 90 minutos en automóvil de São Paulo. Los empleados colocan las banderas nacionales de sus clientes en los cubículos. Al caminar por los pasillos se oye hablar inglés, francés, portugués y español. Los salarios son de casi la mitad de lo que IBM paga en Estados Unidos por trabajo igual.

Aunque la mayoría del equipo de gerencia de Brasil es local, IBM mezcla personal de otros países para acelerar el proceso de integración global. Uno de estos "comisionados" es Robert Payne, estadounidense, ejecutivo de IBM desde hace 22 años, que dirige parte de la organización de servicios técnicos de Brasil. Payne, de 48 años, se empapa de las culturas de los países donde lo envían a trabajar. Aprendió japonés cuando estuvo en Tokio. Cuando llegó a Brasil hace tres años, prometió que conduciría todas sus reuniones en portugués en nueve meses. Y lo cumplió.

No obstante, al principio Payne descubrió que cuando los recursos eran limitados, los brasileños favorecían a los clientes locales, mientras que los empleados de otros países abogaban por sus clientes. La regla general, advirtió Payne, era: "Piensen como si fueran el presidente de IBM. ¿Qué es lo mejor a largo plazo para la compañía?" Esto redujo los conflictos.

Payne y otros altos ejecutivos saben que para operar a escala global se necesita mucho sentido práctico para

administrar. En los viejos tiempos de IBM, los proyectos nacían y morían dentro de un solo edificio de oficinas en el estado de Nueva York. En estos días se dividen en partes y se distribuyen entre equipos pequeños en todo el mundo.

Para entender cómo IBM coreografía este baile, considérese Lotus Symphony, un paquete de aplicaciones de software para computadoras personales. Los trabajos para preparar una nueva versión de Symphony comenzaron en julio pasado. Equipos de Beijing; Austin, Texas; Raleigh, Carolina del Norte, y Boeblingen, Alemania, están contribuyendo. Cabe destacar que es la primera vez que el equipo de Beijing encabeza un proyecto global. Tener una función importante es crucial para atraer y conservar a los principales programadores chinos.

Aguas turbulentas

Los chinos no asimilaron que estaban realmente a cargo del proyecto hasta cinco días después de que se presentó una versión de prueba del producto. Los programadores empezaron a recibir quejas de las personas que estaban probando el software y sabían que tenían que hacer algunas mejoras. Entendieron que eran responsables del éxito o fracaso del producto. "El equipo tuvo un momento de parálisis. Sencillamente estaban aterrados", recuerda Michael Karasick, canadiense de 48 años que dirige el laboratorio de Beijing. Él y los gerentes chinos tranquilizaron a los programadores y establecieron prioridades. El proyecto avanza de acuerdo con lo planeado.

Uno de los principales retos de esta organización es la dificultad para comunicarse por correo electrónico, o por videoconferencia, cuando los programadores no se conocen ni se han visto nunca. Los extraños no comparten conocimientos con facilidad. "Un problema importante es la confianza", observa Dirk Wittkopp, director del laboratorio de IBM en Boeblingen. "Funciona mejor cuando uno puede salir a cenar con alguien y tomarse una cerveza. Pero no podemos poner a la gente en aviones para que se visite todo el tiempo."

Por consiguiente, Big Blue está tratando de tender puentes con software que se parecen mucho a las redes sociales. Un nuevo programa llamado Beehive es, en esencia, una versión corporativa de Facebook. Los empleados de IBM crean perfiles y publican fotografías, indican sus intereses y hacen comentarios sobre lo que pasa en la compañía o en su vida privada. Klaus Rindtorff, un ingeniero que trabaja para Wittkopp, publica una lista de sus cinco lugares favoritos que le gustaría volver a visitar, como Death Valley, California, e incluye fotografías de colegas de IBM en Alemania, Italia y Estados Unidos.

Otro programa, llamado Small Blue, es un motor de búsqueda para encontrar expertos dentro de la empresa. El software revisa los blogs, correo electrónico, mensajes instantáneos e informes de los empleados y saca conclusiones sobre las habilidades y competencias de cada participante. Cuando otros empleados buscan por tema en Small Blue, el programa realiza una búsqueda y presenta una lista de expertos. Currie Boyle, un consultor de IBM en Vancouver, usó Small Blue para buscar a un especialista para un cliente canadiense. Su búsqueda inicial devolvió nombres de personas en Estados Unidos y Europa, quienes a su vez lo condujeron a un empleado de IBM en Haifa, Israel, que tenía precisamente la información que necesitaba para atender a este cliente.

El mes pasado, IBM lanzó una versión de Small Blue llamada IBM Atlas para venta a sus clientes. La empresa se está posicionando como entidad de ayuda para otras corporaciones que también están en camino de globalizarse. Esto ejerce presión adicional en IBM para que logre convertirse en un nuevo tipo de organización. Si prospera, el hecho será un excelente recurso de marketing. Si fracasa, se haría muy mala publicidad.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo ha cambiado IBM las maneras en que forma equipos?
2. ¿Por qué ha hecho estos cambios?
3. ¿Cuáles son las ventajas del nuevo sistema de IBM para formar equipos?
4. ¿Qué retos enfrentan los equipos globales de IBM y cómo les ayuda la empresa a superar estos retos?

Fuente: Steve Hamm, "International Isn't Just IBM's First Name". Se reproduce del número del 28 de enero de 2008 de *BusinessWeek* con autorización especial. Copyright © 2008 The McGraw-Hill Companies, Inc.

CAPÍTULO 16

Promover la comunicación eficaz







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar por qué la comunicación eficaz contribuye a que una organización adquiera una ventaja competitiva.

OA2 Describir el proceso de comunicación y explicar la función que desempeña la percepción en la comunicación.

OA3 Definir la riqueza de la información y describir sus efectos en los medios de comunicación utilizados por los gerentes.

OA4 Describir las redes de comunicación que existen en los grupos y equipos.

OA5 Explicar cómo los avances en la tecnología ofrecen a los gerentes nuevas alternativas en el manejo de las comunicaciones.

OA6 Describir las habilidades críticas de comunicación que los gerentes necesitan como emisores y receptores de los mensajes y por qué es importante entender las diferencias entre los estilos lingüísticos.

El reto del administrador

Los gerentes necesitan retroalimentación de los empleados

www.fatwire.com

¿Cómo se aseguran los gerentes de recibir la retroalimentación que necesitan de los empleados? Conforme los gerentes avanzan en la jerarquía corporativa y asumen cargos con mayor responsabilidad, a menudo se distancian de las operaciones cotidianas de sus organizaciones. Así, es menos probable que se den cuenta o tengan conocimiento de los problemas o los procesos y procedimientos existentes, las causas de las ineficiencias, o de cómo reaccionan los clientes y usuarios a los bienes y servicios que proporciona la organización. Además, las ideas sobre cómo mejorar los bienes y servicios a veces surgen de las personas que tienen la relación más estrecha e inmediata con la producción y entrega de los productos y servicios. Algunas de estas ideas rara vez se les ocurren a los gerentes de alto nivel que no participan en estas actividades día con día.[1]

Por consiguiente, es crucial que los gerentes reciban y presten atención a la retroalimentación de los empleados. Aunque esto puede parecer muy sencillo y fácil de lograr, los gerentes son a veces los últimos en enterarse de los problemas por diversas razones. En ocasiones, los empleados temen ser culpados de los problemas que tienen conocimiento sus jefes, que los consideren “agitadores” o que los directivos perciban la retroalimentación bien intencionada como una crítica o ataque personal.[2] Además, si los empleados creen que su retroalimentación, sugerencias de mejoras o formas de aprovechar nuevas oportunidades caerán en oídos sordos y nadie les hará caso, no querrán decir lo que opinan.

Los gerentes eficaces reconocen la importancia de recibir retroalimentación de los empleados y toman medidas activas para asegurarse de que esto suceda. Cuando Yogesh Gupta aceptó en fechas recientes el puesto de presidente y director general de FatWire Software, una de sus prioridades fue cerciorarse que sus empleados le proporcionaran retroalimentación continua.[3] FatWire Software, cuyas oficinas centrales se localizan en Mineola, Nueva York, es una empresa de administración de conte-



Los gerentes eficaces se aseguran de recibir y prestar atención a la retroalimentación de los empleados.

nido web, de propiedad privada, que tiene casi 200 empleados, oficinas en más de diez países y más de 450 clientes que van desde 3M, *The New York Times* y BestBuy hasta el gobierno de Flandes, Ferrocarriles de Holanda y TDC Cable TV.[4] Gupta, gerente experimentado que fue vicepresidente senior y jefe estratega de tecnología en CA, Inc., una de las compañías de software de administración de tecnología de la información (TI) más grandes del mundo, fue testigo varias veces, antes de tomar posesión del puesto más alto de FatWire Software, de cómo los gerentes, sin darse cuenta, les quitaban los ánimos a los empleados de proporcionarles retroalimentación, a pesar de que la deseaban.[5] Como indica: "He oído a muchos ejecutivos pedir a sus empleados que hablen con franqueza y luego se enojan si les plantean un problema o les hacen una pregunta crucial."[6]

Gupta pasa mucho tiempo hablando con los empleados de FatWire y sus gerentes para oír sus puntos de vista y recibir retroalimentación sobre cómo va la compañía. Acostumbra celebrar reuniones individuales con los gerentes para que se sientan más cómodos de proporcionarle retroalimentación franca y sincera. Además, les pregunta expresamente si está haciendo algo mal, si hay alguna forma de hacer mejor las cosas y qué tipo de obstáculos dificultan su desempeño. También pregunta cómo podría funcionar mejor la empresa. Al principio, como resultado de prestar atención a la retroalimentación que recibía, Gupta se dio cuenta de que sería muy conveniente para FatWire tener más empleados centrados en el desarrollo y marketing de los productos, y también que podían mejorar los servicios y procesos de atención al cliente.[7]

Cuando Gupta recibe retroalimentación valiosa, se asegura de brindar refuerzo positivo en público al gerente o empleado que la proporcionó, para que los demás empleados entiendan que está abierto a la retroalimentación y que de verdad la quiere. Como indica: "Sé que tengo que decir una y otra vez: 'Hiciste lo correcto en manifestar tu opinión', porque los empleados temen que los culpen si dicen algo negativo."[8]

En Intuit Inc., un proveedor importante de software financiero y de contabilidad, los gerentes reciben retroalimentación valiosa de los empleados de diversas maneras. Se usa una encuesta anual para averiguar lo que los empleados piensan sobre las prácticas y los procedimientos de Intuit.[9] Se recomienda a los ejecutivos celebrar reuniones en las que se omite un nivel jerárquico, es decir, se reúnen con los subordinados de los gerentes que trabajan bajo sus órdenes para obtener retroalimentación sobre cómo van las cosas.[10] También se alienta a gerentes a participar en lo que Intuit llama proceso de "aprender, enseñar, aprender" en el que los empleados proporcionan retroalimentación a los gerentes sobre algún asunto, problema o situación (el gerente aprende sobre la cuestión planteada); el gerente idea una estrategia para resolver el problema y la comunica a los empleados (el gerente enseña o indica a los empleados qué medidas deberán tomarse); y después, el empleado proporciona al gerente más retroalimentación (el gerente aprende si la estrategia es viable o debe modificarse).[11] Jim Grenier, vicepresidente de recursos humanos de Intuit, asegura que la obtención de retroalimentación mediante este proceso redunda en una mejor toma de decisiones. Señala: "Se trata de recibir más información para poder tomar una mejor decisión. Los empleados saben que hablamos en serio cuando les pedimos retroalimentación, y que prestamos atención y hacemos algo al respecto."[12]

Para obtener retroalimentación de sus empleados, Jonathan McDaniel, gerente de un restaurante Kentucky Fried Chicken en Houston, Texas, les pide que contesten encuestas cuatro veces al año.[13] Lo más importante, presta atención y actúa de acuerdo con la retroalimentación que los empleados proporcionan en las encuestas. Por ejemplo, gracias a una de sus encuestas periódicas, McDaniel se enteró que los empleados estaban muy insatisfechos con sus horarios de trabajo; algunos empleados pensaban que deberían trabajar más horas a la semana, en tanto que otros pensaban que trabajaban demasiadas horas. Con base en esta retroalimenta-

ción, McDaniel se comunica ahora con mayor frecuencia con los empleados para saber qué opinan sobre los programas y horarios de trabajo.[14] Es evidente que en organizaciones grandes y pequeñas los gerentes necesitan recibir retroalimentación de sus empleados para ser eficaces, tomar buenas decisiones y ayudar a la organización a alcanzar sus metas.[15]

Presentación

Aun con todos los adelantos en la tecnología de la información que están disponibles para los gerentes, la comunicación ineficaz sigue teniendo lugar en las organizaciones. Ésta es dañina para los gerentes, empleados y organizaciones; puede llevar a un mal desempeño, causar tensión en las relaciones personales, servicios de mala calidad y clientes insatisfechos. Para que las organizaciones puedan ser eficaces y logren una ventaja competitiva intangible, los gerentes de todos los niveles necesitan ser buenos comunicadores. Como se ilustró en "El reto del administrador", una parte importante de ser un buen comunicador es obtener y prestar atención a la retroalimentación de los demás; esto es a veces más difícil de lo que parece.

En este capítulo describiremos la naturaleza y el proceso de la comunicación, además de explicar por qué todos, gerentes y subordinados, necesitan ser comunicadores eficaces. Describiremos los medios de comunicación disponibles para los gerentes, así como los factores que necesitan tomar en cuenta al seleccionar un medio de comunicación para cada mensaje que envían. Consideraremos las redes de comunicación en que confían los miembros de la organización y exploraremos la forma en que los avances en la tecnología de la información han ampliado los límites de las opciones de comunicación de los gerentes. Asimismo, describiremos las habilidades de comunicación que ayudan a los gerentes a ser buenos emisores y receptores de mensajes. Para el final del capítulo, el lector tendrá una buena apreciación de la naturaleza de la comunicación y los pasos que pueden dar los gerentes para verificar si son comunicadores eficaces.

OA1 Explicar por qué la comunicación eficaz contribuye a que una organización adquiera una ventaja competitiva.

La comunicación y su relación con la administración

La **comunicación** consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común.[16] Primero y antes de todo, no importa qué tanto dependa de la electrónica, la comunicación es un esfuerzo humano que integra a individuos y grupos. En segundo lugar, no hay comunicación si no se llega a un entendimiento común. En otras palabras, cuando usted llama a un negocio para hablar con una persona de servicio al cliente o facturación y desvían su llamada de un lado a otro con interminables mensajes grabados y menús, si usted termina por colgar frustrado, la verdadera comunicación no se ha presentado en forma adecuada.

comunicación Dos o más individuos o grupos comparten información para llegar a un entendimiento común.

La importancia de una buena comunicación

En el capítulo 1 describimos cómo puede una organización obtener una ventaja competitiva intangible cuando los gerentes luchan por incrementar la eficacia, eficiencia, calidad, y capacidad de respuesta a los clientes y a los procesos de innovación. La buena comunicación es esencial para alcanzar estas cuatro metas y, por ende, es una necesidad para obtener una ventaja competitiva.

Los gerentes pueden *incrementar la eficiencia* al actualizar el proceso de producción para aprovechar tecnologías nuevas y más eficientes, y al capacitar a los trabajadores a usarlas y ampliar sus habilidades. Una buena comunicación es necesaria para que los gerentes conozcan las nuevas tecnologías, las implanten en sus organizaciones, y capaciten a los empleados en la forma de utilizarlas. De manera similar, el *mejoramiento de la calidad* depende de la comu-

nicación eficaz. Los gerentes necesitan comunicar a todos los miembros de la organización el significado e importancia de la alta calidad y las rutas para alcanzarla. Los subordinados necesitan comunicar a sus superiores los problemas de calidad y sugerencias para elevarla, y los miembros de los equipos autoadministrados necesitan compartir sus ideas de mejora continua de la calidad entre sí.

La buena comunicación también puede apoyar al proceso con la intención de mejorar la capacidad de *respuesta hacia los clientes*. Cuando se ha autorizado a los miembros de la organización que están más cerca de los consumidores —como los vendedores en una tienda de departamentos y los cajeros de los bancos— a comunicar las necesidades y deseos de los clientes a los gerentes, éstos pueden responder mejor a esas necesidades. A su vez, los gerentes necesitan comunicarse con otros miembros de la organización, para determinar la mejor manera de responder a las preferencias cambiantes de los clientes.

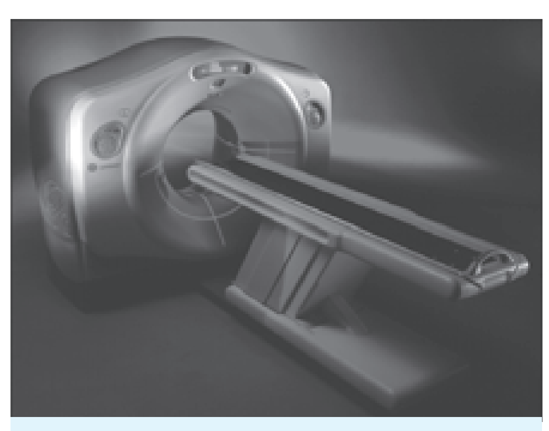
La *innovación*, que a menudo tiene lugar en los equipos interfuncionales, también requiere comunicación eficaz. Por ejemplo, los miembros de uno de estos equipos que desarrollan un nuevo juego electrónico deben comunicarse bien entre sí para desarrollar un juego que los clientes quieran jugar, que sea atractivo, interesante y divertido, y que pueda producir posibles secuelas. Los miembros del equipo también deben comunicarse con los gerentes para obtener los recursos que necesitarán para desarrollar el juego y mantenerlos informados de sus avances en el proyecto. La innovación en las organizaciones ha tenido lugar cada vez más en el mundo entero, lo que repercute en una importancia cada vez mayor de la comunicación eficaz, como se ilustra en la sección "Administración globalizada".



Administración globalizada

Comunicación global para la innovación mundial

GE Healthcare Technologies, con sede en Waukesha, Wisconsin, es una unidad de GE Healthcare (cuyas oficinas centrales se localizan en el Reino Unido) que fabrica sistemas médicos de imágenes, diagnóstico y vigilancia, como escáneres para tomografías computarizadas, y tiene ingresos aproximados de 17 000 millones de dólares.[17] Con el fin de hacer los mejores escáneres para satisfacer las necesidades de médicos y pacientes de todo el mundo con una tecnología de vanguardia, el desarrollo y fabricación de nuevos productos es en verdad un esfuerzo global en GE Healthcare Technologies. Pongamos por caso el nuevo escáner LightSpeed VCT (VCT, por sus siglas en inglés volume controlled tomography), que cuesta millones de dólares y se encuentra entre los escáneres más rápidos y de resolución más nítida disponibles en el mundo.[18] El LightSpeed puede escanear todo el cuerpo en menos de 10 segundos y presentar un cuadro tridimensional del corazón de los pacientes en un lapso que no rebasa cinco latidos.[19]



El equipo responsable del escáner LightSpeed VCT de GE, que puede realizar una exploración de todo el cuerpo en menos de 10 segundos, estuvo constituido por personas de al menos seis países diferentes.

El LightSpeed se desarrolló gracias a una colaboración verdaderamente global. Los gerentes de GE hablaron no sólo con médicos de varias partes del mundo (incluyendo cardiólogos y radiólogos) para identificar sus necesidades y la clase de pruebas que efectuarían con el LightSpeed, también recopilaron información acerca de las diferencias entre pacientes de diversos países. Ingenieros en Hino (Japón), Buc (Francia) y Waukesha se encargaron de la parte electrónica del LightSpeed. Otras partes, como la cama automatizada sobre la que yacen los pacientes, se construyen en Beijing (China) e Hino (Japón). El software para el LightSpeed se desarrolló en Haifa (Israel), Bangalore (India), Buc y Waukesha.[20]

Lograr que la comunicación global fuera eficaz constituyó un reto y una necesidad para desarrollar el LightSpeed. Como lo señala Brian Duchinsky, el gerente general de GE para el equipo global de desarro-

llo de tomógrafos: "Si nos hubiéramos reunido en el oeste de Milwaukee, no hubiéramos obtenido tantas buenas ideas. Sin embargo, conseguir que gente de seis países se ponga de acuerdo por teléfono para tomar decisiones puede ser un verdadero dolor."[21]

Los gerentes de GE facilitan la comunicación eficaz en diversas formas: participan en las conferencias diarias, se cercioran que los equipos de diferentes países tengan una dependencia mutua, desarrollan un sitio interno en la web dedicado al LightSpeed, estimulan a los equipos a pedirse ayuda mutua y sostienen reuniones cara a cara en diferentes lugares. Aunque hubo mucha comunicación por medios electrónicos, como conferencias telefónicas, las reuniones cara a cara también fueron importantes. Como asegura Bob Armstrong, gerente general de ingeniería de GE: "Uno necesita reunir a su gente en un lugar si desea que se aprecie lo bueno de cada uno de ellos, y lo benéfico que resulta el trabajar en equipo."[22]

OA2 Describir el proceso de comunicación y explicar la función que desempeña la percepción en la comunicación.

La comunicación eficaz es necesaria para que gerentes y todos los miembros de una organización incrementen la eficacia, eficiencia, calidad, capacidad de respuesta hacia los clientes y los procesos de innovación y, así, obtener una ventaja competitiva para la organización. Por lo tanto, los gerentes deben tener un buen conocimiento del proceso de la comunicación para lograr un desempeño sobresaliente.

El proceso de comunicación

emisor Persona o grupo que desea compartir información.

mensaje Información que el emisor desea compartir.

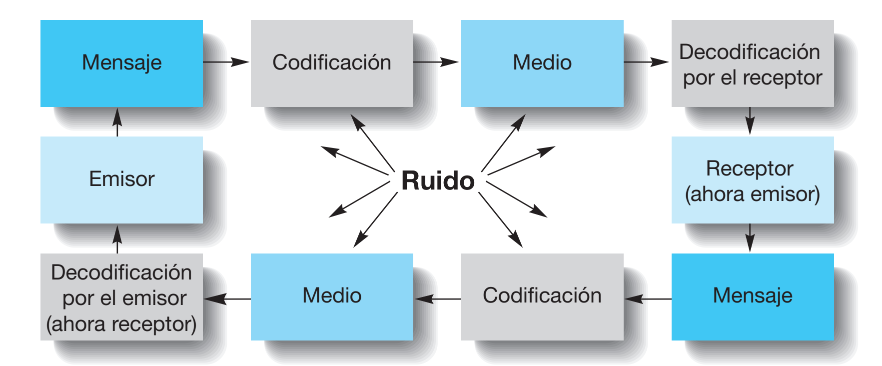
codificación Traducción de un mensaje en símbolos o leguaje comprensibles.

ruido Cualquier cosa que obstruye cualquier etapa del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación consta de dos fases. En la *fase de transmisión* se comparte información entre dos o más individuos o grupos. En la *fase de retroalimentación* se asegura un entendimiento común. En ambas fases deben darse varias etapas para que la comunicación tenga lugar (véase la figura 16.1).[23]

Al comenzar la fase de transmisión, el **emisor**, es decir, la persona o grupo que desea compartir información con alguna otra persona o grupo, decide cuál será el **mensaje** o la información que se comunicará. Entonces el emisor traduce el mensaje en símbolos o lenguaje en un proceso llamado **codificación**; a menudo, los mensajes se codifican en palabras. El **ruido** es un término general que se refiere a cualquier cosa que obstaculiza alguna etapa del proceso de comunicación.

Figura 16.1
Proceso de comunicación



receptor Persona o grupo para el que está destinado el mensaje.

medio Ruta por la que se transmite un mensaje codificado a un receptor.

decodificación Interpretación e intento de entender un mensaje.

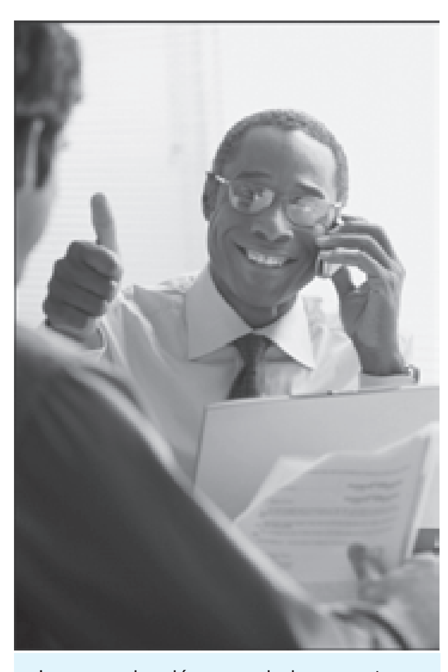
Una vez codificado, el mensaje se transmite por algún medio al **receptor**, esto es, la persona o grupo al que está dirigido el mensaje. Un **medio** es simplemente la ruta, como una llamada telefónica, una carta, un memorándum o una comunicación cara a cara en una reunión, por la que se transmite un mensaje codificado a un receptor. En la siguiente etapa el receptor interpreta e intenta obtener el sentido del mensaje; este proceso se llama **decodificación**. Este punto es crucial en la comunicación eficaz.

El receptor inicia la fase de retroalimentación (y se convierte en emisor). El receptor decide qué mensaje enviará al emisor original (que se convierte a su vez en receptor), lo codifica y lo transmite por algún medio seleccionado (véase la figura 16.1). El mensaje puede contener una confirmación de que se recibió y se entendió el mensaje original, o una reexpresión del mensaje original para corroborar que ha sido interpretado correctamente, o incluir una petición de mayor información. El emisor original decodifica este segundo mensaje para cerciorarse que se ha logrado un entendimiento común. Si el emisor original determina que no se ha logrado un entendimiento común, el emisor y el receptor repiten el proceso todas las veces que sea necesario para llegar a dicho entendimiento. La retroalimentación elimina los malentendidos, permite corroborar que se han interpretado correctamente los mensajes y que emisores y receptores lleguen a un entendimiento común.

comunicación verbal Codificación de mensajes en palabras, ya sean escritas o habladas.

comunicación no verbal Codificación de mensajes por medio de expresiones faciales, lenguaje corporal y estilos de vestir.

La codificación de mensajes en palabras, escritas o habladas, se denomina **comunicación verbal**. También podemos codificar mensajes sin usar el lenguaje escrito o hablado. La **comunicación no verbal** transmite información por medio de expresiones faciales (sonreír, levantar una ceja, fruncir el ceño, dejar caer la quijada), lenguaje corporal (postura, gestos, movimientos de cabeza y encogimiento de hombros) e incluso el estilo de la ropa (casual, formal, conservadora, a la moda). Por ejemplo, cuando deambulan por las plantas de GM, los gerentes de nivel superior de General Motors usan pantalón y saco deportivo, en lugar de traje, para comunicar o señalar que la antigua burocracia de GM ha sido desmantelada y que la compañía está descentralizada y es más informal de lo que solía ser.[24] La tendencia hacia una mayor delegación de autoridad a la fuerza laboral ha llevado a algunos gerentes a vestirse informalmente para comunicar que todos los empleados de una organización son miembros de un equipo y luchan juntos para crear valor para los clientes.



La comunicación no verbal comparte información por medio de expresiones faciales, lenguaje corporal e incluso el estilo de vestir.

Se puede recurrir a la comunicación no verbal para respaldar o reforzar la comunicación verbal. Así como una sonrisa cálida y genuina puede respaldar las palabras de aprecio que se expresen por un trabajo bien hecho, una expresión facial de preocupación puede respaldar palabras de compasión ante un problema personal. En tales casos, la congruencia entre las comunicaciones verbal y no verbal ayuda a asegurar que se llegue a un entendimiento común.

En ocasiones, cuando los miembros de una organización deciden no expresar verbalmente un mensaje, de modo involuntario lo han convertido en un mensaje no verbal. La gente suele tener menos control sobre la comunicación no verbal, y con frecuencia un mensaje que no se expresa verbalmente se expresa por medio del lenguaje corporal o las expresiones faciales. Un gerente que acepta una propuesta con la que realmente no está de acuerdo, podría comunicar su desaprobación con una mueca.

En ocasiones se utiliza la comunicación no verbal para enviar mensajes que no se pueden transmitir por los canales verbales. Muchos abogados están muy conscientes de esta táctica de comunicación. Con frecuencia se capacita a los abogados en las técnicas de comunicación no verbal, como la elección del lugar donde se pararán ante el tribunal para conseguir el mayor efecto y recurrir al contacto visual durante las diferentes etapas de un juicio. En ocasiones los abogados tienen dificultades por aplicar una comunicación no verbal inapropiada en su intento por influir en los jurados. En una corte en el estado de Luisiana, el fiscal Thomas Pirtle fue amonestado y la juez Yada Magee le impuso una multa de 2 500 dólares por mover la cabeza en forma dubitativa, girar sus brazos expresando desagrado y reír entre dientes cuando los abogados defensores exponían su caso.[25]

El rol de la percepción en la comunicación

La percepción tiene un rol central en la comunicación y afecta tanto a la transmisión como a la retroalimentación. En el capítulo 5 definimos la *percepción* como el proceso por el cual

la gente elige, organiza e interpreta los estímulos sensoriales para dar significado y orden al mundo que le rodea. Mencionamos que la percepción es inherentemente subjetiva y se ve influida por la personalidad, los valores, las actitudes y el estado de ánimo de la persona, al igual que por su experiencia y conocimientos. Cuando emisores y receptores se comunican entre sí, lo hacen con base en sus propias percepciones subjetivas. La codificación y decodificación de los mensajes, y aun la elección de un medio específico, giran en torno de las percepciones de emisores y receptores.

Además, los prejuicios en la percepción pueden obstaculizar la comunicación eficaz. Recordemos del capítulo 5 que los *prejuicios* son las tendencias sistemáticas a usar información respecto de otros, en formas que dan como resultado percepciones incorrectas. En el capítulo 5 describimos diversos prejuicios que pueden resultar en un tratamiento injusto de diferentes miembros de la organización. También pueden conducir a una comunicación deficiente. Por ejemplo, los *estereotipos* —creencias simplificadas y a menudo erróneas respecto de las características de grupos particulares de gente— pueden interferir con la codificación y decodificación de los mensajes.

Supongamos que una gerente estereotipa a los empleados de mayor edad como gente que teme al cambio. Cuando esta gerente codifica un mensaje a un empleado de mayor edad acerca de un cambio que habrá en la organización, puede restarle importancia al grado del cambio, para que el empleado en cuestión no se ponga nervioso. Sin embargo, el empleado de mayor edad no le teme al cambio más que sus colegas jóvenes, de modo que decodifica el mensaje con el significado de que el cambio será menor, por lo que no se prepara adecuadamente y su desempeño posterior se ve afectado por su falta de preparación. Es evidente que la deficiencia en la comunicación tuvo su origen en las suposiciones erróneas de la gerente respecto de las personas mayores. En lugar de confiar en los estereotipos, los gerentes eficaces se esfuerzan por percibir correctamente a otras personas al enfocarse en sus conductas, conocimientos, destrezas y habilidades reales. A su vez, las percepciones correctas contribuyen a una buena comunicación.

Los riesgos de una comunicación ineficaz

Puesto que los gerentes deben comunicarse con otros para desempeñar sus diversas funciones y tareas, pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose, ya sea en reuniones, en conversaciones telefónicas, por medio del correo electrónico o en interacciones personales. Algunos expertos calculan que los gerentes pasan aproximadamente 85% de su tiempo ocupados en alguna forma de comunicación.[26]

La comunicación eficaz es tan importante, que los gerentes no deben preocuparse únicamente por ser buenos comunicadores; también tienen que ayudar a sus subordinados a ser comunicadores eficaces. Cuando todos los miembros de una organización pueden comunicarse entre sí y con gente de fuera de la organización, es mucho más probable que la organización tenga un desempeño excelente y logre una ventaja competitiva.

Cuando los gerentes y otros miembros de la organización no son buenos comunicadores, el desempeño organizacional se ve afectado y es probable que pierda cualquier ventaja competitiva que pudiera haber tenido. Más aún, en ocasiones una comunicación pobre puede ser realmente peligrosa y hasta llevar a la pérdida innecesaria y trágica de vidas humanas. Por ejemplo, algunos investigadores de la Universidad de Harvard estudiaron recientemente las causas de los errores, como en el caso de un paciente que recibió una medicina equivocada en dos grandes hospitales del área de Boston. Descubrieron que algunos errores ocurren en los hospitales por problemas en la comunicación: los médicos no tienen la información que necesitan para ordenar correctamente los medicamentos de sus pacientes o las enfermeras no tienen la información que necesitan para administrarlos correctamente. Los investigadores llegaron a la conclusión de que una parte de la responsabilidad de estos errores recae en la administración del hospital, que no ha hecho nada para mejorar la comunicación.[27]

Los problemas de comunicación en la cabina de un avión y entre las tripulaciones de vuelo y los controladores aéreos resultan demasiado comunes por desgracia, y a veces con consecuencias fatales. A fines de la década de 1970, dos jets chocaron en Tenerife (una de las Islas Canarias) por una mala comunicación entre un piloto y la torre de control, lo que provocó la muerte de 600 personas. La torre radió al piloto, “Clipper 1736 reporta la pista libre”. El piloto interpretó equivocadamente que este mensaje significaba que tenía permiso para despegar.[28] Por desgracia, errores como éste no son cosa del pasado. Un grupo de seguridad en

OA3 Definir la riqueza de la información y describir sus efectos en los medios de comunicación utilizados por los gerentes.

la NASA rastreó más de seis mil incidentes de vuelos peligrosos y encontró que las dificultades en la comunicación causaron aproximadamente 529 de ellos.[29] La NASA tiene sus propias dificultades en la comunicación.[30] En 2004, la NASA presentó un reporte que detallaba problemas de comunicación en la Estación Espacial Internacional administrada conjuntamente por personal de la NASA y de la agencia espacial rusa; los problemas incluían registros inadecuados, falta de información y no mantener actualizados los datos.[31]

La riqueza de información y los medios de comunicación

Para ser comunicadores eficaces, los gerentes (y otros miembros de la organización) necesitan seleccionar un medio de comunicación apropiado para *cada* mensaje que envían. Si se hará un cambio en los procedimientos, ¿se debería comunicar la situación a los subordinados con un memorándum enviado por correo electrónico? ¿Para felicitar a alguien por un gran logro se le debería enviar una carta, hacerle una llamada telefónica, o se debe hacer en una conversación a la hora del almuerzo? ¿Debe hacerse un anuncio de despidos a través de un memorándum o en una reunión del personal de la planta? ¿Deben los miembros de un equipo de compras viajar a Europa para consolidar un acuerdo importante con un nuevo proveedor, o deben hacerlo por medio de un fax? Los gerentes luchan con estas cuestiones día tras día.

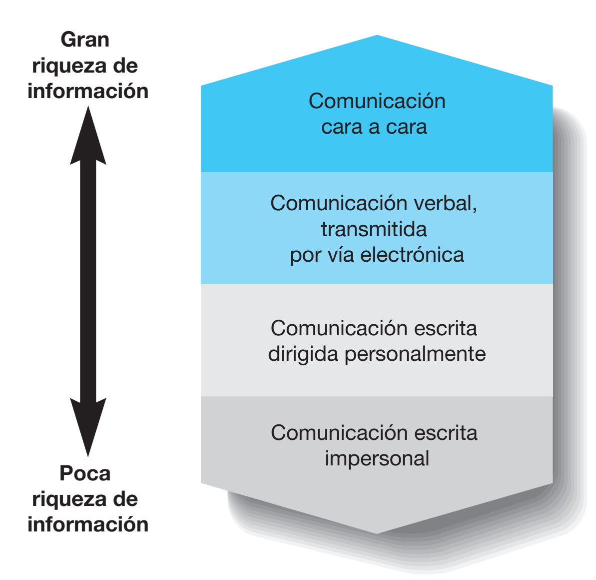
riqueza de información Cantidad de información que puede aceptar un medio de comunicación y la medida en que el medio permite a emisor y receptor llegar a un entendimiento común.

No existe un único mejor medio de comunicación en que puedan confiar los gerentes. Al elegir un medio de comunicación para cualquier mensaje, los gerentes necesitan tomar en cuenta tres factores. El primero y más importante de los tres es el nivel de riqueza de información que se necesita. La **riqueza de información** es la cantidad de información que puede transmitir un medio de comunicación y la medida en que el medio permite al emisor y receptor llegar a un entendimiento común.[32] Los medios de comunicación que utilizan los gerentes varían por su riqueza de información (véase la figura 16.2).[33] Los medios con mucha riqueza de información pueden aceptar cantidades considerables de ésta y permiten, en general, que emisores y receptores lleguen a un entendimiento común.

El segundo factor que los gerentes necesitan tomar en cuenta al elegir un medio es el *tiempo* necesario para realizar la comunicación, porque el tiempo de los gerentes y otros miembros de la organización es un recurso escaso. Por ejemplo, los gerentes de United Parcel Service redujeron drásticamente el tiempo que pasaban en la comunicación con el uso de videoconferencias en vez de recurrir a comunicaciones personales que exigían viajes al extranjero.[34]

Figura 16.2

La riqueza de información de los medios de comunicación



El tercer factor que afecta la elección del medio de comunicación es la *necesidad de una constancia en papel o electrónica*, o alguna clase de documento escrito en que conste que se envió y se recibió un mensaje. Por ejemplo, un gerente puede desear dejar constancia escrita de que a un subordinado se le hizo una advertencia formal por sus retrasos en la hora de entrada.

En el resto de esta sección examinaremos cuatro tipos de medios de comunicación que varían en estas tres dimensiones (riqueza de información, tiempo y constancia en papel o electrónica).[35]

Comunicación cara a cara

La comunicación cara a cara es el medio con mayor riqueza de información. Cuando los gerentes se comunican cara a cara, no sólo pueden aprovechar la comunicación verbal, también tienen la posibilidad de interpretar las señales no verbales de la otra persona, como expresiones faciales y lenguaje corporal. Una muestra de preocupación o perplejidad en ocasiones puede decir más que mil palabras, y los gerentes pueden reaccionar a dichas señales no verbales en el acto. La comunicación cara a cara también permite que los gerentes reciban una retroalimentación instantánea. Se pueden resolver aspectos confusos, ambiguos o malentendidos, y el proceso de comunicación se puede reciclar cuantas veces sea necesario para llegar a un entendimiento común.

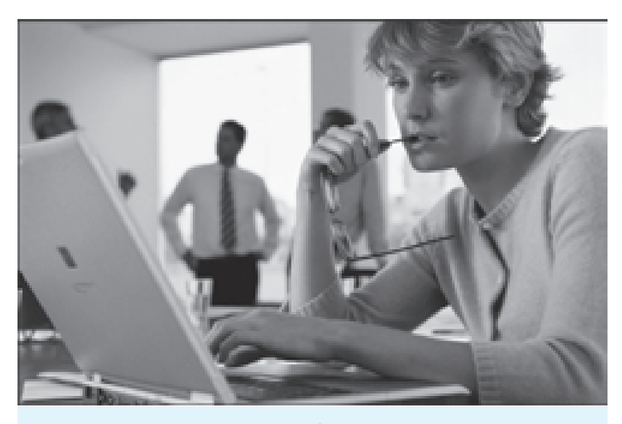
Con la creciente proliferación de las formas electrónicas de comunicación, como el correo electrónico, algunos gerentes temen que la comunicación cara a cara se esté descuidando en perjuicio del establecimiento de entendimientos comunes y buenas relaciones.[36] Además, algunos mensajes que realmente deben comunicarse cara a cara, o por lo menos en una conversación telefónica, y los mensajes que se comunican con más eficiencia de esta manera, son enviados por vía electrónica.[37] Como se indica en el siguiente apartado de "La administración desde dentro", los gerentes necesitan considerar con cuidado si la comunicación cara a cara se está descuidando en sus organizaciones y, de ser así, tomar las medidas pertinentes para rectificar la situación.



La administración desde dentro

Cuando se requiere comunicación cara a cara

Cualquiera que haya participado en uno de esos frustrantes intercambios por correo electrónico, donde los mensajes van y vienen y parece que se necesita una eternidad para resolver un problema, llegar a un entendimiento común o acordar la resolución de un problema, sabe que debe haber una manera mejor. En tales casos, una conversación cara a cara (o si no es posible, una conversación telefónica) produce a menudo mejores resultados para todos.



En ocasiones, la comunicación cara a cara es mucho más eficaz que usar el correo electrónico.

Según Ron McMillan, consultor de gerentes de todos los niveles y coautor de libros de gran éxito comercial sobre comunicación, el correo electrónico no debe usarse para comunicar información compleja, importante o delicada.[38] En tales casos, la comunicación cara a cara (o incluso una conversación telefónica) puede transmitir más información que el correo electrónico y es mucho más eficaz para llegar a un entendimiento común. La investigación realizada por el profesor Albert Mehrabian de UCLA indica que se transmite más significado por medio de la comunicación no verbal con las expresiones faciales y el lenguaje corporal, así como con el tono de voz y la inflexión vocal, que el que se transmite con las propias palabras que se emplean para comunicarse.[39] Desde luego, la comunicación no verbal, el tono de voz y la inflexión vocal brillan por su ausencia cuando se usa el correo electrónico.

JoAnne Yates, profesora de la Sloan School of Management del MIT, señala que el correo electrónico es mejor para información sencilla que se comprende fácilmente.[40]

Sara Roberts, fundadora y presidenta de Roberts Golden Consulting de San Francisco, reconoce el valor de la comunicación cara a cara. Aunque los consultores de su empresa se comunican regularmente entre sí y con los clientes y proveedores por medio del correo electrónico, y éste es a menudo eficiente y eficaz, Roberts cree que las buenas relaciones y la colaboración resultan afectadas cuando el correo electrónico se utiliza demasiado. Por eso instituyó los "Viernes sin correo electrónico" en su empresa; los viernes, los empleados no deben usar el correo electrónico a menos que sea estrictamente necesario (por ejemplo, para responder a un cliente que necesita una respuesta urgente por correo electrónico).[41] Como explica Roberts: "Los viernes sin correo electrónico nos ayudan a recordar que podemos ir con esa persona que se sienta a pocos metros de nosotros y colaborar más."[42] De hecho, un número creciente de organizaciones experimentan con los "viernes sin correo electrónico" para estimular la comunicación cara a cara y las conversaciones telefónicas.[43]

administración en marcha (MBWA) Técnica de comunicación cara a cara, en que un gerente deambula por un área de trabajo y habla informalmente con los empleados sobre sus temas y preocupaciones.

La **administración en marcha (MBWA)**, siglas en inglés de management by wandering around, es una técnica de comunicación cara a cara eficaz para muchos gerentes en todos los niveles organizacionales.[44] En lugar de programar reuniones formales con los subordinados, los gerentes caminan en los centros de trabajo y hablan informalmente con los empleados sobre temas y preocupaciones que puedan tener, tanto los gerentes como los empleados. Estas conversaciones informales proporcionan a los gerentes y subordinados información relevante y al mismo tiempo fomentan el desarrollo de relaciones positivas. William Hewlett y David Packard, fundadores y anteriormente ejecutivos de nivel superior de la empresa Hewlett-Packard, encontraron que la MBWA constituía una forma eficaz de comunicarse con sus empleados.

Puesto que la comunicación cara a cara contiene la mayor riqueza de comunicación, se podría pensar que debe ser siempre el medio preferido de los gerentes. Sin embargo, no es así por la cantidad de tiempo que consume y la falta de una constancia en papel o electrónica. Para los mensajes importantes, personales o que puedan ser malinterpretados, a menudo vale la pena dedicar tiempo a la comunicación cara a cara, y de ser necesario complementarla con alguna forma de comunicación escrita que documente el mensaje.

Los adelantos en la tecnología de la información ofrecen a los gerentes nuevos medios de comunicación que son sustitutos cercanos de la comunicación cara a cara. Muchas organizaciones, como American Greetings Corp. y Hewlett-Packard, utilizan *videoconferencias* para aprovechar algunas ventajas de la comunicación cara a cara (como el contacto visual con las expresiones faciales), a la vez que ahorran tiempo y dinero, porque los gerentes que se hallan en diferentes lugares no tienen que viajar para reunirse. Durante una videoconferencia, los gerentes en uno o más lugares se comunican mediante grandes pantallas de TV o video; no sólo se escuchan uno al otro, también se ven durante la reunión.

Además de ahorrar en viáticos, en ocasiones las videoconferencias ofrecen otras ventajas. Los gerentes de American Greetings han encontrado que las decisiones se toman con mayor rapidez mediante las videoconferencias, porque pueden participar más gerentes en la toma de decisiones y, por ende, se tienen que hacer menos consultas fuera de la reunión. Por razones similares, los gerentes de Hewlett-Packard han descubierto que las videoconferencias reducen en 30% el tiempo de desarrollo de nuevos productos. Las videoconferencias también parecen propiciar que las reuniones sean más eficaces. Algunos gerentes encuentran que sus reuniones son de 20 a 30% más cortas cuando son videoconferencias que cuando son cara a cara.[45]

Al llevar las videoconferencias un paso más adelante, Cisco Systems ha desarrollado la línea de productos TelePresence, que permite a individuos y equipos que se encuentran en diferentes lugares comunicarse en directo y en tiempo real por internet con video de alta definición y tamaño natural y audio de excelente calidad que hace sentir a todos los participantes, sin importar dónde se encuentren, que están en la misma habitación.[46] Una mañana, John Chambers, director general de Cisco, pudo participar en reuniones con empleados y equipos de India, Japón, Cleveland y Londres en menos de cuatro horas gracias a TelePresence.[47] Otras empresas, como HP, han desarrollado productos parecidos. Lo que distingue a estos productos de los sistemas anteriores de videoconferencias es el hecho de que no hay demora en la transmisión y la calidad del video es nítida, clara, fiel a la realidad y de tamaño natural.[48]



Cisco Systems realiza una conferencia de prensa con Yao Ming usando el sistema de videoconferencias TelePresence con imágenes de tamaño natural.

La comunicación hablada, transmitida por vía electrónica

Después de la comunicación cara a cara, la comunicación hablada, transmitida por vía electrónica, es la segunda con mayor riqueza informativa (véase la figura 16.2). Aunque los gerentes que se comunican mediante líneas telefónicas no tienen acceso al lenguaje corporal y expresiones faciales, sí tienen acceso al tono de voz en que se entrega un mensaje, las partes del mensaje que destaca el emisor y la forma general en que se expresa el mensaje, además de las palabras mismas. Las conversaciones telefónicas tienen la capacidad de transportar gran cantidad de información. Los gerentes pueden corroborar también que se ha llegado a un entendimiento mutuo, porque pueden solicitar una retroalimentación rápida vía telefónica y contestar preguntas.

Los sistemas de correo de voz y las máquinas contestadoras también permiten enviar y recibir mensajes verbales electrónicos por las líneas telefónicas. Los sistemas de correo de voz abarcan a toda la compañía y permiten a los emisores grabar mensajes para los miembros de la organización que no están en su sitio de trabajo, y permiten a los receptores tener acceso a sus mensajes aunque estén a cientos de kilómetros de la oficina. Es claro que estos sistemas son una necesidad cuando los gerentes suelen estar fuera de su oficina, por eso se les recomienda que revisen periódicamente su correo de voz.

La comunicación escrita, dirigida personalmente

Después de la comunicación verbal transmitida por vía electrónica, en riqueza de información, se encuentra la comunicación escrita, dirigida personalmente (véase la figura 16.2). Una de las ventajas de la comunicación cara a cara y de la comunicación verbal transmitida por vía electrónica es que tienden a exigir atención, y esto ayuda a que los receptores les brinden atención. La comunicación escrita, dirigida personalmente, como recordatorios y cartas, también goza de esta ventaja. Como está dirigida a una persona en particular, es muy probable que la persona le preste su atención completa (y la lea). Más aún, el emisor puede redactar el mensaje de tal forma que el receptor tenga mayores probabilidades de entenderlo.

Al igual que el correo de voz, la comunicación escrita no permite que un receptor vea de inmediato la respuesta a sus preguntas, pero cuando los mensajes están redactados con claridad y hay retroalimentación, es posible lograr el entendimiento común.

Aunque los gerentes usen la comunicación cara a cara, a menudo es necesario dar también un seguimiento escrito a los mensajes importantes o complicados, y existe la necesidad de referirse a ellos posteriormente. Esto hizo Karen Stracker, una gerente de hospital, cuando tuvo que informar a uno de sus subordinados sobre un cambio importante en la forma en que el hospital manejaría las negativas en las reclamaciones realizadas en el proceso de prestación del seguro de gastos médicos. Stracker se reunió con su subordinado y le describió cara a cara los cambios. Una vez que estuvo segura de que la había entendido, le entregó una hoja de instrucciones que debía seguir, que resumía la información presentada.

El correo electrónico también cabe en esta categoría de medios de comunicación, porque los emisores y receptores se comunican por medio de palabras dirigidas personalmente. Sin embargo, las palabras aparecen en la pantalla de su computadora personal en lugar de en una hoja de papel. El correo electrónico se ha difundido con tal amplitud en el mundo de los negocios que algunos gerentes encuentran que deben abstenerse deliberadamente de verificar su correo electrónico para realizar su trabajo, pensar en cómo resolver los asuntos urgentes, e imaginar ideas nuevas e innovadoras.[49] Según Radacati Group, una empresa independiente de estudios de mercado, la cuenta promedio de correos electrónicos que reciben las corporaciones en la actualidad es alrededor de 18 megabytes de correo electrónico y archivos adjuntos por día hábil y se espera que el volumen de correo electrónico aumente con el paso del tiempo.[50] Para ayudar a los empleados a administrar el correo electrónico con eficacia, un creciente número de organizaciones está instituyendo programas de capacitación para ayudar a los empleados a aprender a usar el correo electrónico de manera más eficiente; se les enseña a enviar mensajes más claros, evitar las copias a múltiples partes de un mensaje de correo electrónico que en realidad no necesitan ver y redactar líneas de asunto claras e informativas.[51] Por ejemplo, Capital One imparte capacitación a sus empleados para que redacten líneas de asunto claras, de modo que los destinatarios sepan por qué reciben un mensaje y puedan buscarlo y recuperarlo después, y para que aprendan a transmitir información clara y eficaz en el texto del mensaje de correo electrónico.[52]

Por último, en el caso de los mensajes que tratan asuntos delicados, que pueden malinterpretarse o que requieren el intercambio de una conversación cara a cara o por teléfono, es posible que necesite mucho más tiempo cuando se usa el correo electrónico para poder llegar a un entendimiento común.[53] Además, en vista de la falta de pistas no verbales, tono de voz y entonación en el correo electrónico, los remitentes necesitan tomar en cuenta la posibilidad de que se produzcan malos entendidos.[54] Por ejemplo, Kristin Byron, profesora de administración de la Universidad de Syracuse, indica que, con base en sus investigaciones, los destinatarios tienden a percibir algunos mensajes que reciben por correo electrónico de manera más negativa de lo que era la intención del remitente.[55] Los remitentes que tienen mucha prisa, por ejemplo, pueden mandar mensajes lacónicos sin saludo ni despedida, sólo porque están muy ocupados.[56] Sin embargo, los destinatarios pueden percibir algo más negativo en los mensajes como éstos.[57]

La creciente popularidad del correo electrónico también ha permitido que muchos empleados y gerentes se conviertan en *teletrabajadores*, gente empleada por muchas organizaciones que laboran fuera de las oficinas en su propio hogar. En Estados Unidos hay aproximadamente 45 millones de teletrabajadores.[58] Muchos teletrabajadores dicen que la facilidad de trabajar en casa les permite ser más productivos y, al mismo tiempo, estar más cerca de su familia y no perder tiempo yendo y viniendo de la oficina.[59] En un estudio reciente llevado a cabo por la universidad de Georgetown, 75% de los teletrabajadores encuestados dijo que su productividad había mejorado, y 83% dijo que su vida familiar había mejorado una vez que comenzaron esta modalidad de trabajo.[60]

Por desgracia, el uso creciente del correo electrónico también se ha visto acompañado por el abuso en su utilización. Ha habido casos de empleados que acosan sexualmente a colegas enviándoles contenido pornográfico por el correo electrónico, o que envían mensajes que menosprecian a ciertos empleados o grupos.[61] Para contrarrestar los comentarios denigrantes que llegan a los buzones de los empleados (y de los cuales se envían copias a los compañeros de trabajo), Mark Stevens, director general de MSCO, una empresa de marketing en la que trabajan 40 personas, en Purchase, Nueva York, instituyó una política que prohíbe a los empleados usar el correo electrónico o los BlackBerry para comunicar mensajes en los que se critique a otra persona.[62]

Los gerentes necesitan formular una política clara que especifique en qué casos puede y debe utilizarse el correo electrónico de la compañía, y qué sobrepasa estos límites. También se debe comunicar esta política a todos los miembros de la organización, e informarles de los procedimientos que se aplicarán cuando se sospeche del abuso del correo electrónico y las consecuencias que podrían resultar si se confirma el abuso. De acuerdo con una encuesta realizada por el ePolicy Institute, de 79% de las compañías que tienen una política que regula el uso del correo electrónico, sólo alrededor de 54% proporcionan capacitación y educación a los empleados para asegurar que la entiendan.[63] La capacitación y la educación son importantes para garantizar que los empleados no sólo conozcan la política, sino que entiendan cómo repercute en el uso que ellos mismos le dan al correo electrónico.

Además, las políticas sobre el correo electrónico deben especificar cuánto uso personal se considera apropiado y cuándo se sobrepasan los límites de la corrección. Igual que los empleados que realizan llamadas telefónicas personales durante el horario de trabajo (y a veces tienen que hacerlas), también envían y reciben correo electrónico personal. De hecho, según Waterford Technologies, proveedor de servicios, administración y archivo de correo electrónico, con sede en Irvine, California, alrededor de una tercera parte del correo electrónico que se envía y recibe en las compañías es de índole personal y no se relaciona con el trabajo.[64] Como es evidente, no resulta práctico prohibir todo el correo electrónico personal y esta medida puede tener consecuencias negativas para los empleados y sus organizaciones (por ejemplo, niveles inferiores de satisfacción con el trabajo y más conversaciones telefónicas personales). Algunas empresas limitan el uso del correo electrónico para asuntos personales a ciertas horas del día o a cierta cantidad de tiempo al día; otras piden a los empleados que creen listas de contactos de quienes desean recibir correo electrónico en el trabajo (por ejemplo, parientes, hijos, niñeras); en tanto que otras más requieren que los mensajes personales de correo electrónico se envíen y reciban por medio de sistemas basados en web, como Gmail y Hotmail, en lugar de usar el sistema de correo electrónico de la empresa.[65]

De acuerdo con la American Management Association, aunque la mayoría de las organizaciones tiene una política escrita sobre el uso del correo electrónico, muchas de ellas no tienen directrices escritas para los mensajes instantáneos.[66] La *mensajería instantánea* permite a la gente que está en línea y enlazada con un camarada o una lista de contactos envíe y reciba mensajes instantáneos por medio de una pequeña ventana en la pantalla de sus computadoras, sin tener que dar los pasos del envío y recepción del correo electrónico.[67]

¿Qué pasa con la navegación en internet en horas de trabajo? De acuerdo con un estudio realizado por Websense, casi la mitad de los empleados encuestados reconoció que navegaba en la web en horas de trabajo, en promedio unas dos horas por semana.[68] La mayoría visitaba sitios de noticias y viajes, pero 22% de los hombres y 12% de las mujeres que contestaron, dijeron que visitaban sitios pornográficos en la web.[69] De todos los encuestados, 56% respondió que enviaba correos electrónicos personales en el trabajo. La mayoría de los encuestados dijo que creía que el envío de correo electrónico personal y navegar en la web no tenía efecto alguno sobre su desempeño, y 27% pensaba que hacerlo mejoraba su productividad.[70] Otras estadísticas sugieren que, aunque internet se usa más en el hogar que en el trabajo, quienes la utilizan en el trabajo pasan más tiempo en ella y visitan más sitios que quienes la usan en el hogar.[71] Como se indica en el siguiente apartado de "Ética en acción", el correo electrónico personal y la navegación en internet plantean a los gerentes algunos dilemas éticos nada fáciles de resolver.



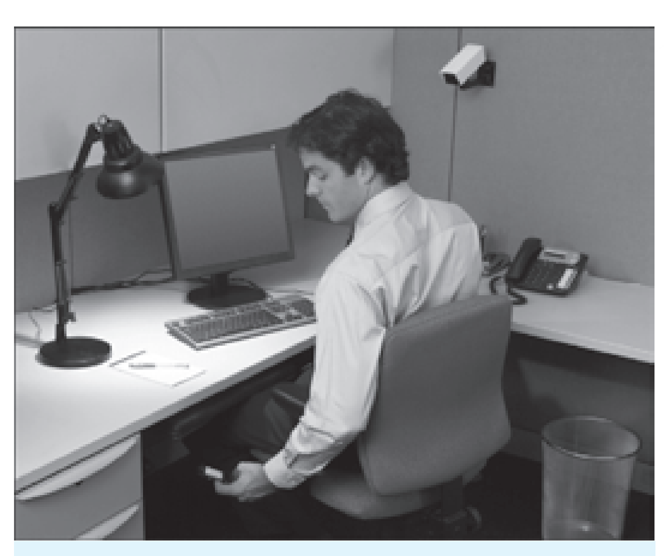
Ética en acción

La vigilancia del correo electrónico y el uso de internet

Un número creciente de compañías proveen de herramientas a gerentes y organizaciones para rastrear los sitios web que visitan sus empleados y el correo electrónico que envían. Por ejemplo, Stellar Technologies Inc., con sede en Naples, Florida, vende software al que los gerentes pueden tener acceso en cualquier lugar para saber exactamente cuánto tiempo han pasado sus empleados en sitios web específicos.[72] En la actualidad la mayoría de las grandes corpora-

ciones en Estados Unidos vigilan el uso del correo electrónico de sus empleados; el porcentaje es mayor entre organizaciones de alta tecnología. Casi todas las organizaciones que vigilan el correo electrónico, se lo hacen saber a sus empleados.[73] Sin embargo, el medio por el cual se lo comunican a los empleados no es necesariamente muy eficaz. Por ejemplo, incluir información sobre la vigilancia del correo electrónico en el reglamento de empleados puede no ser muy eficaz, si la mayoría de los empleados no lee el reglamento.[74]

La vigilancia a los empleados hace surgir preocupaciones sobre la privacidad.[75] A la mayoría de ellos no le agrada la idea de que sus jefes escuchen sus conversaciones telefónicas; de manera similar, algunas personas consideran que la vigilancia del correo electrónico y el rastreo del uso de internet constituyen una invasión a la privacidad.[76] Dados los horarios de trabajo cada vez más largos que tienen muchos empleados hoy día, ¿debe vigilarse tan estrictamente el correo electrónico personal y el uso de internet? Es evidente que cuando se sospecha el uso ilegal y carente de ética del correo electrónico, como acosar sexualmente a compañeros de trabajo o divulgar información confidencial de la compañía a terceras personas, la vigilancia puede ser necesaria. Pero, ¿debe esto ser parte de las actividades diarias de la organización, aun cuando no existan indicios de un problema real?



La vigilancia del uso que dan los empleados al correo electrónico e internet plantea preocupaciones por la privacidad.

En esencia, este dilema gira en torno a cuestiones de confianza. Procter & Gamble no vigila a nadie, a menos que haya necesidad de hacerlo. Esta empresa tiene cerca de 140 000 empleados que trabajan en 80 países, y cada país tiene diferentes leyes, reglamentos y normas organizacionales internas.[77] En lugar de vigilar a cada persona para indagar si acata las normas particulares del sitio donde trabaja, P&G vigila la comunicación electrónica en los sitios de trabajo para detectar patrones. Como indica Sandy Hughes, jefa de la junta de privacidad global de P&G: "En algún nivel uno tiene que confiar en que sus empleados harán lo correcto."[78] Es interesante ver que la investigación indica que es menos probable que la gente mienta en el correo electrónico que en sus llamadas telefónicas o en las conversaciones en persona.[79]

La comunicación escrita impersonal

La comunicación escrita impersonal es la que se considera con menor riqueza de información, pero es muy adecuada para los mensajes que necesitan llegar a un gran número de receptores. Puesto que dichos mensajes no están dirigidos a receptores específicos, es poco probable que exista una retroalimentación posterior, así que los gerentes tienen que corroborar que los mensajes enviados por este medio estén escritos con claridad, en un lenguaje adecuado en donde todos los receptores puedan comprender el mensaje.

Los gerentes a menudo descubren que los boletines de la compañía son vehículos útiles para llegar a un gran número de empleados. Muchos gerentes dan a sus boletines nombres llamativos para motivar el interés de los empleados e inyectar también un poco de buen humor en el lugar de trabajo.[80] Cada vez más empresas distribuyen sus boletines informativos por medios electrónicos. Por ejemplo, el boletín w3 dirigido a los empleados de IBM se distribuye por internet y se actualiza todos los días.[81]

Los gerentes pueden hacer uso de la comunicación escrita impersonal para diversos mensajes, incluyendo anuncios de nuevas reglas, políticas, información digna de transmitirse, cambios en los procedimientos y la llegada de nuevos miembros a la organización. La comunicación escrita impersonal también puede llevar instrucciones para utilizar maquinaria, cómo procesar órdenes de trabajo o solicitudes de clientes. Para estas clases de mensajes, la constancia impresa o electrónica dejada por este medio de comunicación puede ser muy valiosa para los empleados.

Al igual que las comunicaciones personales escritas, las comunicaciones impersonales escritas se pueden enviar y recuperar en forma electrónica, y esto sucede cada vez más en compañías grandes y pequeñas. Por desgracia, la facilidad con que los mensajes electrónicos

sobrecarga de información Posibilidad de pasar por alto o que se haga caso omiso de información importante mientras se presta atención a información tangencial.

blog Sitio web en el que una persona, grupo u organización publica información, comentarios y opiniones, a los cuales los lectores pueden responder con sus propios comentarios.

OA4 Describir las redes de comunicación que existen en los grupos y equipos.

se pueden difundir, ha dado pie a su proliferación. Muchos buzones de gerentes y trabajadores están tan saturados de mensajes que a menudo no tienen tiempo de leer toda la información electrónica disponible relacionada con su trabajo. El problema con esta **sobrecarga de información** es el riesgo de que información importante pueda no ser leída o ser ignorada (aunque esté dirigida personalmente al receptor), mientras que la información tangencial recibe atención. Asimismo, la sobrecarga de información puede provocar pérdida de productividad en miles de horas y millones de dólares.

Algunos gerentes y organizaciones utilizan blogs para comunicarse con empleados, inversionistas, clientes y el público en general.[82] Un **blog** es un sitio web en el que una persona, grupo u organización publica información, comentarios y opiniones, a los cuales los lectores pueden responder con sus comentarios.[83] Algunos directivos de nivel superior, como Jonathan Schwartz, director general de Sun Microsystems, y Robert Lutz, vicepresidente de desarrollo de productos y presidente del consejo de administración de GM North America, tienen sus propios blogs, y algunas compañías, como Cisco Systems y Oracle Corp., tienen blogs corporativos.[84] Así como las organizaciones tienen reglas y directrices sobre el uso del correo electrónico e internet por parte de los empleados, un número creciente de organizaciones están instituyendo normas para los empleados que usan los blogs.[85] En IBM, más de 25 000 empleados tienen blogs en la red interna computarizada de IBM.[86] Las normas para el uso de los blogs incluyen: observar el Código de conducta de IBM (en especial en lo que se refiere a la confidencialidad, respeto y privacidad), abstenerse de criticar a los competidores y de mencionar el nombre de los clientes sin obtener autorización previa; los usuarios de los blogs también deben revelar su identidad en los blogs (no se permiten blogs anónimos).[87]

Redes de comunicación

redes de comunicación Rutas por las que fluye la información en grupos y equipos y a lo largo de la organización.

Aunque se utilicen diversos medios de comunicación, en las organizaciones la comunicación tiende a seguir ciertas pautas. Las rutas a lo largo de las cuales la información fluye a los grupos, equipos y a toda la organización se llaman **redes de comunicación**. El tipo de redes de comunicación que existe en un grupo depende de la naturaleza de las tareas del grupo y la medida en que sus miembros necesitan comunicarse entre sí para alcanzar las metas colectivas.

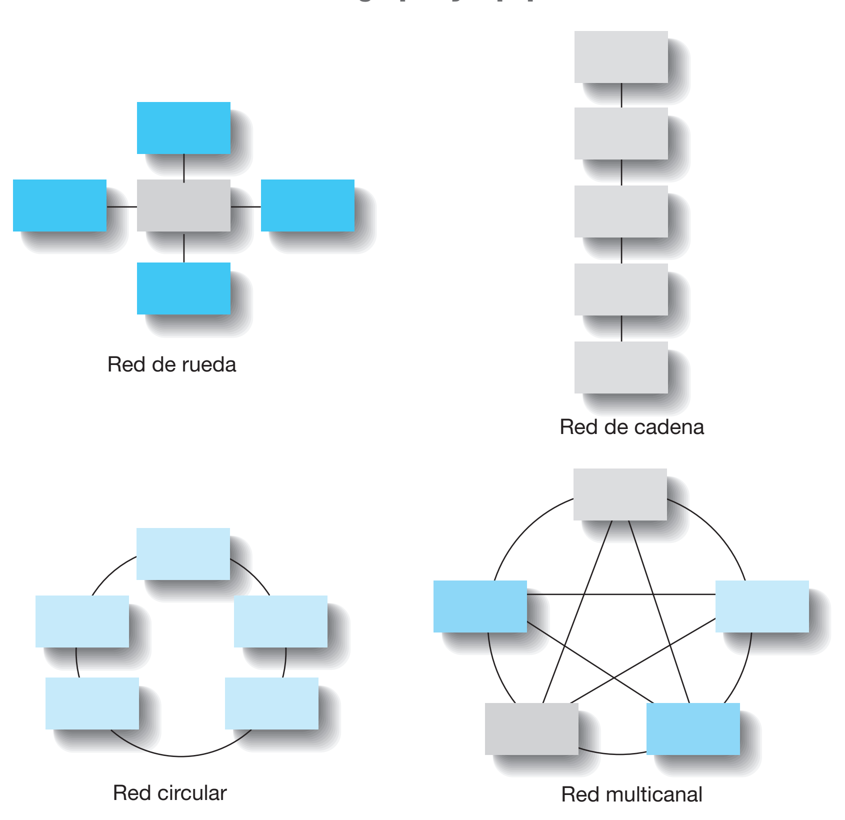
Las redes de comunicación en los grupos y equipos

Como aprendimos en el capítulo 14, los grupos y equipos, ya sea que se trate de miembros de equipos de funciones relacionadas horizontalmente, de alta gerencia, unidades de trabajo, equipos autodirigidos o fuerzas de tarea, constituyen los cimientos de construcción en las organizaciones. En estos grupos y equipos se pueden desarrollar cuatro clases de redes de comunicación: de rueda, de cadena, circular y multicanal (véase la figura 16.3).

RED DE RUEDA En una red de rueda la información fluye hacia fuera desde un miembro central del grupo y hacia dentro en dirección al mismo miembro. Otros miembros del grupo no necesitan comunicarse entre sí para tener un alto desempeño, de modo que el grupo puede alcanzar sus metas dirigiendo todas sus comunicaciones hacia el miembro central. Las redes de rueda se encuentran frecuentemente en unidades de trabajo con tareas interdependientes. Imaginemos a un grupo de taxistas que se reporta con el mismo despachador, que también es su supervisor. Cada chofer debe comunicarse con el despachador, pero los choferes no necesitan comunicarse entre sí. En grupos como éste, la red de rueda resulta ser una comunicación eficiente, que ahorra tiempo sin arriesgar el desempeño. Aunque se encuentra en los grupos, las redes de rueda no se encuentran en los equipos, porque no permiten la interacción intensa que los caracteriza.

RED DE CADENA En una red de cadena los miembros se comunican entre sí en una secuencia predeterminada. Las redes de cadena se encuentran en grupos con una interdependencia secuencial de tareas, como en los grupos de línea de montaje. Cuando el trabajo del grupo tiene que realizarse en un orden predeterminado, a menudo existe una red de cadena porque los miembros del grupo necesitan comunicarse con quienes hicieron el trabajo previo y con

Figura 16.3
Redes de comunicación en grupos y equipos



quienes realizan el trabajo posterior. Como ocurre con las redes de rueda, no es frecuente que éstas existan en los equipos, por la interacción limitada que hay entre los miembros del grupo.

RED CIRCULAR En una red circular, los miembros del grupo se comunican con quienes son similares a ellos en experiencias, creencias, áreas de pericia, antecedentes, ubicación de oficinas o incluso por el sitio en que se sientan cuando se reúne el grupo. Los miembros de las fuerzas de tarea y comités permanentes, por ejemplo, tienden a comunicarse con otros que tienen experiencias o antecedentes similares. La gente también tiende a comunicarse con personas cuyas oficinas están próximas a las suyas. Al igual que las redes de rueda y de cadena, las redes circulares se encuentran con mayor frecuencia en los grupos que en los equipos.

RED MULTICANAL La red multicanal sí se encuentra entre los equipos. Estas redes se caracterizan por altos niveles de comunicación: cada miembro del equipo se comunica con cada uno de los miembros restantes. Los equipos de alta gerencia, los equipos de funciones cruzadas y los equipos de trabajo autodirigidos establecen a menudo redes multicanales. La interdependencia recíproca de tareas que frecuentemente se encuentra en estos equipos hace indispensable que la información fluya en todas las direcciones. El software de computadora diseñado especialmente para grupos de trabajo puede ayudar a mantener una buena comunicación en los equipos con redes multicanales, porque permite que los miembros dispongan de una forma eficiente de compartir información con los demás.

Redes de comunicación organizacional

El organigrama de una empresa puede parecer un buen resumen de su red de comunicación, pero con frecuencia no ocurre así. Un esquema de la estructura organizacional resume las relaciones *formales* en una organización, y las rutas formales a lo largo de las cuales tiene lugar esta comunicación. Sin embargo, la comunicación suele ser *informal* y fluye alrededor de asuntos, metas, proyectos e ideas, en lugar de moverse de manera ordenada hacia arriba y hacia abajo de

Figura 16.4

Redes de comunicación formal e informal en una organización

Rutas formales de comunicaciones, resumidas en un organigrama

Rutas informales, en las que tiene lugar una gran cantidad de comunicaciones

la estructura jerárquica de la organización. Así, la red de comunicación incluye no sólo las rutas formales que se resumen en el organigrama de la organización, sino también las rutas informales de comunicación en la cual ocurre buena parte de ésta (véase la figura 16.4).

La comunicación puede y debe ser interdepartamental e intergrupal, así como dentro de ellos, hacia arriba, hacia abajo y en un sentido horizontal en la estructura organizacional. La comunicación ascendente y descendente en la estructura organizacional suele ser conocida como comunicación *vertical*. La comunicación entre empleados en el mismo nivel de la estructura jerárquica (es decir, hacia los lados) se conoce como comunicación *horizontal*. Es evidente que los gerentes no pueden determinar por anticipado cuál será la red de comunicación de una organización ni deben tratar de hacerlo. Más bien, para alcanzar las metas y tener un alto desempeño, los miembros de la organización deben ser libres de comunicarse con quienquiera que necesiten. De modo similar a las metas organizacionales que cambian con el paso del tiempo, cambiarán también las redes de comunicación organizacional. Las redes informales de comunicación pueden contribuir a la ventaja competitiva de una organización, porque ayudan a que los miembros tengan la información que requieren y cuando la requieren para alcanzar sus metas.

red de rumores Red informal de comunicación por la que fluye información extraoficial.

La **red de rumores** es una red informal de comunicación organizacional, por la que fluye con rapidez información no oficial, aunque no siempre sea correcta.[88] La gente de una organización que parece saber todo de todos, ocupa un lugar prominente en la red de rumores. La información que se difunde a través de esta red puede referirse a temas del negocio (una adquisición inminente) o personales (la separación del director general de su esposa).

Redes externas

Además de participar en redes dentro de una organización, los gerentes, profesionales y quienes poseen relaciones con gente externa a su organización, suelen formar parte de redes externas cuyos miembros se hallan ubicados en diversas compañías. Por ejemplo, los científicos que trabajan en universidades y en corporaciones suelen comunicarse en redes formadas en torno de intereses comunes sobre un tópico o campo particular de conocimientos. Otro ejemplo sería el de los médicos que trabajan en todo un país y pertenecen a asociaciones pro-

fesionales de su especialidad; esto los ayuda a mantenerse actualizados sobre los avances más recientes en su campo. Para algunos gerentes y profesionales, la participación en estas redes formadas alrededor de sus intereses puede ser tan importante, o incluso más, que la participación en las redes internas de la compañía. Las redes de contactos que trabajan en la misma disciplina o campo, o que tienen experiencias y conocimientos similares, pueden ser muy útiles, como cuando un individuo desea cambiar de empleo o encontrar un trabajo después de ser despedido. Por desgracia, como resultado de la discriminación y los estereotipos, algunas de estas redes están fuera del alcance de ciertos individuos por razones de género o raza. Por ejemplo, el término la *red de los muchachos* alude al hecho de que las redes de contactos para pistas de empleos, contratos gubernamentales o fondos de capital de riesgo suelen ser dominadas por los hombres y son menos receptivas a las mujeres.[89]

La tecnología de la información y la comunicación

Los avances en la tecnología de la información han incrementado radicalmente la capacidad de los gerentes para comunicarse con otros, así como para tener acceso rápido a información para la toma de decisiones. Los avances tecnológicos que están teniendo un impacto fundamental en la comunicación administrativa son internet, intranets y groupware. Sin embargo, como se relata en "El reto del administrador", los gerentes no deben perder de vista que la comunicación es, en esencia, un propósito humano, sin importar qué tanto dependa de la tecnología de la información.

OA5 Explicar cómo los avances en la tecnología ofrecen a los gerentes nuevas alternativas en el manejo de las comunicaciones.

Internet

internet Sistema global de redes de computadoras.

Internet es un sistema global de redes de computadoras al que es fácil unirse, y es utilizado por empleados de organizaciones en todo el mundo para comunicarse dentro y fuera de sus compañías. Sólo en Estados Unidos más de 210 millones de personas usan internet, además de que las conexiones de banda ancha han crecido drásticamente (y han sustituido al acceso por marcado telefónico).[90] La tabla 16.1 presenta la lista de los 20 países con el mayor número de usuarios de internet.[91]

En internet, la World Wide Web es el "distrito de negocios" con capacidades multimedia. Las páginas web de las compañías son como oficinas que pueden visitar los clientes potenciales. En atractivas presentaciones gráficas de las páginas principales, los gerentes pueden informar sobre los bienes y servicios que ofrecen, las razones por las que los clientes deberían comprarlos, además de cómo y dónde comprarlos. Al navegar en la web y visitar las páginas de otros competidores, los gerentes pueden ver qué hace su competencia.[92] Cada día, cientos de nuevas compañías se agregan al creciente número de organizaciones que pueden ubicarse en la World Wide Web.[93] De acuerdo con un estudio reciente, los seis países "más diestros en la web" (tomando en cuenta el uso de las conexiones de banda ancha) son en orden descendente Dinamarca, Gran Bretaña, Suecia, Noruega, Finlandia y Estados Unidos.[94] En todos los sentidos, el uso de internet para comunicarse está aumentando con rapidez.

Intranets

Un creciente número de gerentes considera que la tecnología en que se basan la World Wide Web e internet les permite mejorar la comunicación dentro de sus propias compañías. Estos gerentes están aplicando la tecnología que permite compartir la información en internet en sus compañías mediante redes internas llamadas **intranets**. Las intranets se usan no sólo en compañías de alta tecnología como Sun Microsystems y Digital Equipment, sino también en compañías como Chevron, Goodyear, Levi Strauss, Pfizer, Chrysler, Motorola y Ford.[95]

intranets Sistemas de redes de computadoras de una empresa.

Las intranets permiten que los empleados tengan muchas clases de información al alcance de sus manos (o de sus teclados). Directorios telefónicos, agendas, manuales, cifras de inventarios, especificaciones de productos, información sobre clientes, notas biográficas de los altos ejecutivos y de los miembros de los consejos de administración, cifras globales de ventas, minutas de reuniones, informes anuales, calendarios de entrega y cifras actualizadas hasta el último minuto de ingresos, costos y utilidades, son apenas unos cuantos ejemplos de la información que se puede compartir mediante las intranets. Se puede ingresar a las intranets con

diferentes clases de computadoras, de modo que todos los miembros de una organización puedan vincularse entre sí. Las intranets están protegidas contra intrusos indeseables, *hackers* o competidores, mediante sistemas de seguridad (*firewalls*) que solicitan a todos los usuarios escribir su contraseña y otra información que los identifique antes de permitirles el acceso.[96]

La ventaja de las intranets radica en su versatilidad como medios de comunicación. Pueden ser utilizadas para diferentes propósitos por gente con poca pericia en el manejo de software o de programación de computadoras. Aunque algunos gerentes se quejan de que la internet está demasiado congestionada y que la World Wide Web es demasiado ostentosa, los gerentes informados saben que el uso de la tecnología de internet para crear su propia red de computadoras puede ser una de las mayores contribuciones de esta tecnología a la eficacia organizacional.

El groupware y el software de colaboración

groupware Software de computadora que permite que los miembros de grupos y equipos compartan información entre sí.

El **groupware** es un software de computadora que habilita a los miembros de grupos y equipos de trabajo a compartir información para mejorar su comunicación e incrementar su desempeño. En algunas organizaciones, como Bank of Montreal, los gerentes han tenido éxito al aplicar el groupware en la organización; en otras organizaciones, como en la agencia de publicidad Young & Rubicam, han encontrado considerable resistencia a su aplicación.[97] Incluso en compañías en que la introducción del groupware ha tenido éxito, algunos empleados rechazan su uso. Algunos oficinistas y secretarias del Bank of Montreal, por ejemplo, se desalentaron al ver que sus archivos ordenados y precisos se consolidaron en archivos disponibles para gran parte de sus compañeros.

Tabla 16.1
Los 20 países con mayor uso de internet

País	Usuarios de internet
Estados Unidos	210 575 287
China	162 000 000
Japón	86 300 000
Alemania	50 426 117
India	42 000 000
Brasil	39 140 000
Reino Unido	37 600 000
Corea (del Sur)	34 120 000
Francia	32 925 953
Italia	31 481 928
Rusia	28 000 000
México	22 700 000
Canadá	22 000 000
Indonesia	20 000 000
España	19 765 033
Vietnam	16 511 849
Turquía	16 000 000
Australia	15 085 600
Taiwán	14 500 000
Filipinas	14 000 000

Fuente: "Top 20 Countries with the Highest Number of Internet Users", Internet World Stats and Population Statistics, www.internetworldstats.com/top20.htm, 30 de junio de 2007. Se usa con autorización.

Es más probable que los gerentes puedan aplicar con éxito el groupware en sus organizaciones como medio de comunicación cuando se reúnen ciertas condiciones:[98]

1. El trabajo se basa en grupos o equipos, y se premia a los miembros, por lo menos en parte, por el desempeño del grupo.
2. El uso del groupware tiene todo el apoyo de la gerencia de alto nivel.
3. La cultura de la organización recalca la flexibilidad y la participación del conocimiento, y la organización no tiene una estructura rígida de autoridad.
4. El groupware se usa con un propósito específico y se le considera una herramienta que permite a los miembros del grupo o equipo trabajar con mayor eficacia, no una fuente personal de poder o ventajas.
5. Los empleados reciben una capacitación adecuada en el uso de las computadoras y el groupware.[99]

Es probable que los empleados se resistan a usar el groupware y que los gerentes tengan dificultades para implantarlo cuando la gente trabaja principalmente por su cuenta y se le premia por su desempeño individual.[100] En estas circunstancias, la información se visualiza frecuentemente como fuente de poder, y la gente rechaza la idea de compartir información con otros mediante el groupware.

Veamos el caso de tres vendedores que venden pólizas de seguros en la misma área geográfica; a cada uno se le paga por el número de pólizas que vende y su retención de clientes. Su jefe invirtió en groupware y los estimula a usarlo para compartir información de ventas, tácticas, clientes, proveedores de seguros e historiales de reclamación. El jefe comentó a los vendedores que tener esta información a su alcance les permitiría ser más eficientes, vender más pólizas y ofrecer mejor servicio a los consumidores.

Aun cuando recibieron extensa capacitación para usar el groupware, los vendedores nunca lo aplicaron. ¿Por qué? Porque tenían que dar a conocer sus secretos a sus compañeros, lo que podría reducir sus propias comisiones. En este caso, los vendedores estaban compitiendo entre sí, por lo que no tenían ningún incentivo para compartir información. En estas circunstancias, un sistema de groupware puede no ser la mejor opción para mantenerse en comunicación. A la inversa, si los vendedores hubieran estado trabajando como equipo y hubieran recibido bonos basados en su desempeño colectivo, el groupware podría haber sido un medio eficaz de comunicación.

Para que una organización obtenga una ventaja competitiva, sus gerentes necesitan mantenerse actualizados en los avances de la tecnología de la información, como el groupware. Pero los gerentes no deben adoptarlos sin analizar primero de qué modo los avances en cuestión podrían mejorar la comunicación y el desempeño en sus grupos o equipos particulares o en toda la organización. Además, los gerentes necesitan tomar en cuenta que todos estos avances en la TI son instrumentos que la gente debe usar para facilitar la comunicación eficaz, pero no sustituyen la comunicación cara a cara.

software de colaboración
Groupware que promueve y facilita interacciones de colaboración, altamente interdependientes, y proporciona un punto de reunión electrónica para la comunicación entre los miembros del equipo.

El **software de colaboración** es groupware dirigido a propiciar las interacciones de colaboración altamente interdependientes entre los miembros de un equipo, y proporcionarles un punto de reunión electrónica para la comunicación.[101] El software de colaboración permite a los miembros del equipo contar con un sitio de trabajo en línea donde pueden publicar, compartir y guardar datos, informes, bocetos y otros documentos; llevar sus calendarios; celebrar conferencias en línea con otros integrantes del equipo, y enviar y recibir mensajes. El software también puede mantener y actualizar informes de avances, encuestar a los miembros del equipo sobre diferentes asuntos, enviar documentos a los gerentes y avisar a los usuarios quiénes de sus compañeros de equipo están también conectados en el sitio.[102] Contar con un área de trabajo en un sitio integrado en línea ayuda a organizar y centralizar el trabajo de un equipo, contribuye a asegurar que la información esté disponible de inmediato y también ayuda a los miembros del equipo a no pasar por alto información importante. El software de colaboración puede ser mucho más eficiente que el correo electrónico o la mensajería instantánea para administrar la colaboración e interacción continua del equipo que no tiene lugar cara a cara. Además, cuando el equipo se reúne de esta manera, todos los documentos que podría necesitar en el transcurso de la reunión están sólo a un clic de distancia.[103]

En un trabajo que realmente se basa en equipos, que incluye diversos componentes altamente interdependientes pero distintos, e incluye miembros que tienen distintas áreas de pericia que necesitan coordinar estrechamente sus esfuerzos, el software de colaboración

puede ser una potente herramienta de comunicación. La empresa de relaciones públicas Ketchum Inc., con sede en Nueva York, usa el software de colaboración en algunos de sus proyectos. Por ejemplo, Ketchum administra las relaciones públicas, marketing y publicidad de un nuevo programa de beneficencia que ha puesto en marcha Fireman's Fund Insurance Co. Con el software eRoom proporcionado por Documentum (parte de EMC Corporation), los empleados de Ketchum que trabajan en el proyecto en seis plazas diferentes, los representantes de los empleados de Fireman's y una compañía de diseño gráfico que diseña el sitio web del programa comparten los planes, documentos, diseños gráficos y calendarios en un sitio de trabajo en línea.[104] Los miembros de equipo Ketchum-Fireman reciben avisos por correo electrónico cuando algo se modifica o agrega al sitio. Como explica Andy Roach, director de información de Ketchum: "El hecho de que todos tengamos acceso al mismo documento implica que Ketchum no perderá el tiempo en la logística y puede centrarse en la parte creativa."[105]

Otra compañía que aprovecha el software de colaboración es Honeywell International Inc. Los dirigentes de Honeywell decidieron usar el software de colaboración SharePoint de Microsoft, en parte porque se puede integrar con otros programas de Microsoft, como Outlook.[106] Así, por ejemplo, si un equipo que usa SharePoint realiza un cambio en el calendario del equipo, dicho cambio se aplicará automáticamente en los calendarios de Outlook de los otros miembros del equipo.[107] Es claro que el software de colaboración tiene potencial para aumentar la eficiencia y eficacia de la comunicación en los equipos.

Los *wikis*, producto del movimiento del software de código abierto, son una forma de software de colaboración gratuito o de muy bajo costo que emplea un creciente número de organizaciones. Los wikis permiten a las organizaciones no sólo fomentar la colaboración y mejorar la comunicación, sino también reducir el uso del correo electrónico,[108] como indica el siguiente apartado de "Un byte de tecnología de la información".



Un byte de tecnología de la información

Colaboración con *wikis*

Según Postini Inc., una compañía de filtros de correo electrónico en Redwood, California, aproximadamente 10% de todos los correos electrónicos enviados y recibidos son legítimos.[109] Asimismo, aunque muchas organizaciones han invertido en software de filtración para evitar que el correo no deseado sature los buzones de los empleados, de acuerdo con Gartner Group (una empresa de estudios de internet), 60% de los mensajes que llegan a los buzones del personal son correo no deseado.[110] Darren Lennard, director ejecutivo de Dresdner Kleinwort Wasserstein, un banco de inversión de Londres, recibía alrededor de 250 mensajes de correo electrónico todos los días, de los cuales sólo 15% se relacionaban con su trabajo. Todos los días, la primera y la última actividad de Lennard era limpiar la bandeja de entrada de su BlackBerry, hasta que la frustración se apoderó de él, luego de un día de trabajo largo y pesado, y estrelló su BlackBerry en la mesa de la cocina de su casa.[111]

Lennard no es el único que siente frustración. J. P. Rangaswani, director global de información de Dresdner, a quien le desagradan especialmente las copias y las copias ocultas de los mensajes, desea reducir la dependencia de la comunicación por correo electrónico en el banco. Está adoptando medidas para implantar el uso de software de colaboración y otras formas electrónicas de comunicación, como los mensajes instantáneos y RSS (del inglés really simply syndication, que permite a los usuarios suscribirse a la información que requieren). De hecho, muchas organizaciones, como Yahoo, Eastman Kodak, Walt Disney y el gobierno estadounidense, están tratando de reducir el uso del correo electrónico y sustituirlo con otras herramientas de software que fomentan la comunicación y colaboración eficaces.[112] Aunque es probable que el correo electrónico siga utilizándose en gran medida para la comunicación personal, para la comunicación que implica colaboración dentro de grupos y equipos y entre ellos, el uso de otras herramientas de software, más eficientes y eficaces, aumentará de manera espectacular en los próximos años.[113]

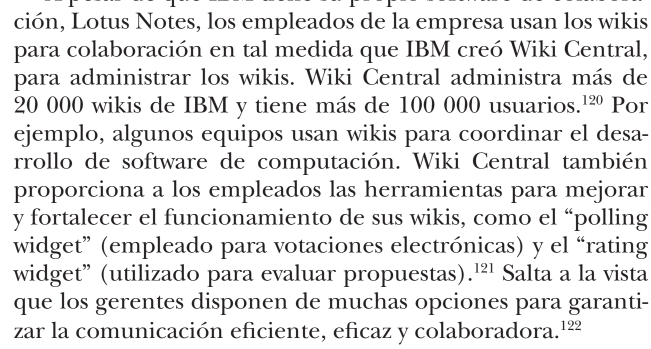
En particular, los wikis (en hawaiano, la palabra *wiki* significa "rápido"), que son relativamente fáciles de usar y tienen muy bajo costo o son gratuitos, se están volviendo cada vez más

populares como herramientas de comunicación y colaboración.[114] Un wiki usa software de servidor para permitir a los usuarios crear y revisar páginas web con rapidez en la intranet de una compañía o por medio de un sitio hospedado en internet. Los usuarios que cuentan con acceso autorizado a un wiki pueden iniciar sesión y modificar y actualizar los datos, así como ver qué otros usuarios autorizados han contribuido. Los wikis permiten la colaboración en tiempo real, y mantienen un historial para que los usuarios puedan regresar y verificar qué cambios se realizaron, por ejemplo, a una hoja de cálculo o una propuesta.[115]

Soar Technology Inc., una compañía de inteligencia artificial con sede en Ann Arbor, Michigan, que realiza trabajo para la Oficina de Investigación Naval de Estados Unidos, ha descubierto que el uso de wikis para colaboración reduce en 50% el tiempo que se necesita para terminar los proyectos.[116] Según Jacob Crossman, un ingeniero de Soar, los wikis ahorran tiempo porque eliminan la necesidad de enviar por correo electrónico múltiples mensajes con archivos adjuntos y evitan la confusión típica que producen múltiples iteraciones del mismo documento.[117] En Dresdner, el correo electrónico relativo a proyectos que usan wikis se ha reducido casi 75% e incluso el tiempo que duran las reuniones ha disminuido de manera considerable.[118] Lennard creó recientemente un wiki para idear cómo aumentar las utilidades de un cierto tipo de negocio. En el pasado, enviaba correos electrónicos con archivos adjuntos a varios colegas, tenía que integrar y dar sentido a todas las respuestas que recibía de ellos y luego, quizá, dar seguimiento con mensajes posteriores. En cambio, en la página wiki que creó, los colegas aportaron ideas, comentaron sobre las ideas de los demás y realizaron revisiones y correcciones en tiempo real. Lennard estima que lo que habría tardado unas dos semanas en lograr por el correo electrónico, tardó alrededor de dos días con el wiki.[119]



Los wikis permiten a los miembros del equipo colaborar en proyectos en tiempo real.



A pesar de que IBM tiene su propio software de colaboración, Lotus Notes, los empleados de la empresa usan los wikis para colaboración en tal medida que IBM creó Wiki Central, para administrar los wikis. Wiki Central administra más de 20 000 wikis de IBM y tiene más de 100 000 usuarios.[120] Por ejemplo, algunos equipos usan wikis para coordinar el desarrollo de software de computación. Wiki Central también proporciona a los empleados las herramientas para mejorar y fortalecer el funcionamiento de sus wikis, como el "polling widget" (empleado para votaciones electrónicas) y el "rating widget" (utilizado para evaluar propuestas).[121] Salta a la vista que los gerentes disponen de muchas opciones para garantizar la comunicación eficiente, eficaz y colaboradora.[122]

Habilidades de comunicación para los gerentes

Algunas barreras para la comunicación eficaz en las organizaciones tienen su origen en los emisores. Cuando los mensajes son poco claros, incompletos o difíciles de entender, cuando se envían a través de un medio inadecuado, o cuando no se establecen medios para la retroalimentación, la comunicación lo padece. Otras barreras en la comunicación tienen su origen en los receptores. Cuando éstos no ponen atención o no escuchan los mensajes, o cuando no se esfuerzan por entender su significado, es probable que la comunicación sea deficiente. Algunas veces la tecnología avanzada de información, como los sistemas telefónicos automatizados, pueden dañar una buena comunicación en la medida en que falta el elemento humano.

OA6 Explicar las habilidades críticas de comunicación que los gerentes necesitan como emisores y receptores de los mensajes y por qué es importante entender las diferencias entre los estilos lingüísticos.

Para superar estas barreras y poder comunicarse con otros, los gerentes (así como otros miembros de la organización) deben poseer o desarrollar ciertas habilidades de comunicación. Algunas de estas habilidades tienen una importancia particular cuando los gerentes *envían* mensajes; otras son cruciales cuando los gerentes *reciben* mensajes. Estas habilidades ayudan a que los gerentes puedan compartir información, dispongan de la información que necesitan para tomar buenas decisiones y emprender acciones, y puedan llegar a un entendimiento común con otras personas.

Las habilidades de comunicación para los gerentes que actúan como emisores

La eficacia organizacional depende de la capacidad de los gerentes y de otros miembros de la organización para enviar sus mensajes a la gente, tanto dentro como fuera de la organización. La tabla 16.2 resume siete habilidades de comunicación con gran valor para que los mensajes enviados por los gerentes sean adecuadamente entendidos, y que la fase de transmisión del proceso de comunicación resulte eficaz. Veamos en qué consiste cada habilidad.

ENVIAR MENSAJES CLAROS Y COMPLETOS Los gerentes deben aprender a enviar mensajes claros y completos. Un mensaje es claro cuando es fácil que su receptor lo entienda e interprete, y es completo cuando contiene toda la información que emisor y receptor necesitan para llegar a un entendimiento común. Al esforzarse por enviar mensajes con ambas características, los gerentes deben aprender a anticipar la forma en que los receptores interpretarán sus mensajes, y ajustarlos para eliminar fuentes de malentendidos o confusión.

CODIFICAR LOS MENSAJES EN SÍMBOLOS COMPRENSIBLES PARA EL RECEPTOR Los gerentes deben entender que cuando codifican mensajes necesitan usar símbolos o lenguaje que el receptor entienda. Por ejemplo, cuando se envían mensajes en una lengua extranjera a receptores que desconocen esa lengua, es importante usar un vocabulario común y evitar frases trilladas que cuando se traducen tienen poco sentido y algunas veces resultan cómicas o insultantes. La **jerga**, que es el lenguaje especializado desarrollado por los miembros de un oficio, profesión, grupo u organización para facilitar las comunicaciones entre ellos mismos, nunca se debe usar cuando se comunican con gente que no pertenece a ese oficio, profesión grupo u organización.

jerga Lenguaje especializado que los miembros de una ocupación, grupo u organización desarrollan para facilitar la comunicación entre ellos.

ELEGIR UN MEDIO ADECUADO PARA EL MENSAJE Como ahora ya sabe el lector, cuando utilizan la comunicación verbal, los gerentes pueden elegir entre diversos medios de comunicación: comunicación cara a cara, cartas escritas, recordatorios, boletines de noticias, conversaciones telefónicas, correo electrónico, correo de voz, faxes y videoconferencias. Cuando se elige entre estos medios, los gerentes deben tomar en cuenta el nivel de riqueza de información requerido, las restricciones de tiempo y la necesidad de una constancia en papel o electrónica. Una preocupación fundamental al elegir un medio adecuado es la naturaleza del mensaje. ¿Es personal, importante, no rutinario, y es probable que sea malentendido y se necesiten aclaraciones posteriores? Si es así, es probable que lo más adecuado sea la comunicación personal.

Tabla 16.2
Siete habilidades de comunicación para gerentes como emisores de mensajes

- Enviar mensajes claros y completos.
- Codificar los mensajes con símbolos que el receptor entienda.
- Elegir un medio adecuado para el mensaje.
- Elegir un medio que el receptor revise.
- Evitar la filtración y distorsión de la información.
- Incluir un mecanismo de retroalimentación en los mensajes.
- Proporcionar información correcta para que no se difundan rumores engañosos.

ELEGIR UN MEDIO QUE EL RECEPTOR REVISE Otro factor que los gerentes necesitan considerar cuando eligen un medio de comunicación, es si el receptor revisa con frecuencia ese medio. Los gerentes difieren en cuanto a los medios de comunicación a los que prestan atención. Muchos gerentes eligen simplemente el medio de comunicación que utilizan más y con el que se sienten más cómodos, pero a menudo esto ocasiona una pérdida de eficacia en la comunicación. Los gerentes a quienes desagradan las conversaciones telefónicas y demasiadas interacciones personales, pueden preferir usar el correo electrónico, enviar muchos mensajes diarios por este medio y revisar su buzón electrónico en intervalos de un par de horas. Los gerentes que prefieren comunicarse con la gente en persona o por teléfono pueden tener direcciones electrónicas, pero rara vez usarlas y olvidarse de verificar si tienen mensajes. No importa cuánto le guste a un gerente el correo electrónico, es inútil enviar un mensaje por este medio a alguien que no revisa su buzón electrónico. Aprender a qué gerente le gustan las cosas por escrito y quiénes prefieren interacciones personales, y luego elegir el medio adecuado, eleva la probabilidad de que los receptores reciban y atiendan a los mensajes.

Un aspecto relacionado es si los receptores tienen incapacidades que puedan reducir su capacidad para decodificar ciertos mensajes. Por ejemplo, un receptor ciego no puede leer un mensaje escrito. Los gerentes deben comprobar que los empleados con capacidades diferentes dispongan de los recursos para comunicarse con los demás. Por ejemplo, los empleados sordos pueden comunicarse bien en el teléfono si utilizan máquinas de escribir que tienen una pantalla para el texto y un teclado para escribir sus mensajes. El mensaje viaja por las líneas telefónicas hasta operadores especiales, llamados *auxiliares de comunicación*, que traducen el mensaje escrito en un texto que el receptor puede escuchar. Las respuestas verbales del receptor son traducidas a texto escrito por los auxiliares de comunicación y aparecen en la pantalla del emisor. Los auxiliares de comunicación pasan así los mensajes de ida y vuelta entre emisor y receptor.[123] Asimismo, el uso del fax y el correo electrónico en lugar de las conversaciones telefónicas pueden ayudar a los empleados sordos.

filtración Retención de parte de un mensaje por la creencia errónea de que el receptor no necesitará o no deseará la información.

EVITAR FILTRAR LA INFORMACIÓN Y PROVOCAR LA DISTORSIÓN La **filtración** ocurre cuando los emisores retienen parte de un mensaje porque creen (erróneamente) que el receptor no necesita la información o no quiere recibirla. La filtración puede ocurrir en todos los niveles de la organización, tanto en la comunicación vertical como en la horizontal. Los empleados del nivel inferior pueden filtrar mensajes a sus jefes, quienes a su vez filtran sus mensajes a los gerentes medios y éstos pueden filtrar sus mensajes a la gerencia de alto nivel. Es más probable que este proceso ocurra cuando los mensajes contienen malas noticias o problemas que los subordinados temen que les achaquen. Como se indica en "El reto del administrador", los gerentes necesitan enterarse de las malas noticias y tener conocimiento de los problemas tan pronto como surjan, para así tomar medidas inmediatas para corregirlos y evitar el daño que puedan causar.

En ocasiones se da la filtración por la competencia interna en las organizaciones, o porque sus miembros temen que su poder e influencia se reduzcan si otros tienen acceso a su conocimiento especializado. Si aumentan los niveles de confianza en una organización, se toman medidas para motivar a todos los empleados (y a los grupos y equipos a los que pertenecen) a que trabajen juntos para realizar las metas organizacionales y se logra que los empleados entiendan que cuando la organización alcance sus metas y se desempeñe con eficacia ellos también se beneficiarán, podrá reducirse este tipo de filtración.

distorsión de la información Cambios en el significado de un mensaje conforme pasa por una serie de emisores y receptores.

La **distorsión de la información** ocurre cuando el significado de un mensaje cambia conforme pasa por una serie de emisores y receptores. Alguna distorsión de la información es accidental, por una codificación y decodificación fallidas o por falta de retroalimentación. Pero también la distorsión deliberada de la información. Los emisores pueden alterar un mensaje para que ellos mismos o sus grupos aparezcan como los buenos y reciban un tratamiento especial.

Los gerentes, por su parte, deben evitar la filtración y la distorsión de la información. Pero, ¿cómo eliminar estas barreras a la comunicación en sus organizaciones? Necesitan establecer confianza en toda la organización. Los subordinados que confían en sus jefes creen que éstos no los culparán por cosas que suceden más allá de su control, y que serán tratados con justicia. Los gerentes que confían en sus subordinados les dan información clara y completa, y no retienen información.

INCLUIR UN MECANISMO DE RETROALIMENTACIÓN EN LOS MENSAJES Como la retroalimentación es esencial para la eficacia de la comunicación, los gerentes deben construir un mecanismo de retroalimentación en los mensajes que envían. Éste puede ser una solicitud de respuesta o indicar cuándo y cómo se hará el seguimiento, para corroborar que el mensaje fue recibido y comprendido. Cuando los gerentes escriben cartas y recordatorios o envían faxes, pueden solicitar que el receptor responda con comentarios y sugerencias en una carta, memorándum o fax; programar una reunión para examinar el asunto o darle seguimiento con una llamada telefónica. Al incorporar en sus mensajes mecanismos de retroalimentación como los mencionados, los gerentes pueden tener la certeza de que serán escuchados y comprendidos.

rumores Datos no oficiales de interés para los miembros de la organización, que provienen de fuentes no identificables.

PROPORCIONAR INFORMACIÓN FIDEDIGNA Los **rumores** son datos no oficiales de interés para los miembros de la organización que provienen de fuentes no identificables. Los rumores se esparcen con rapidez una vez que comienzan, y generalmente se refieren a asuntos que los miembros consideran importantes, interesantes o divertidos. Sin embargo, los rumores pueden ser engañosos y causar daños a los empleados y a las organizaciones cuando son falsos, maliciosos o infundados. Los gerentes pueden detener la difusión de rumores engañosos al ofrecer a los empleados información fidedigna sobre asuntos de su incumbencia.

Tabla 16.3
Tres habilidades de comunicación para los gerentes como receptores de mensajes

- Prestar atención
- Saber escuchar
- Mostrar empatía

Habilidades de comunicación para los gerentes como receptores

Los gerentes reciben tantos mensajes como envían. Así, deben poseer y desarrollar habilidades que les permitan ser buenos receptores de mensajes. La tabla 16.3 resume tres de estas importantes habilidades, que examinaremos aquí en mayor detalle.

PRESTAR ATENCIÓN A causa de sus múltiples funciones y tareas, los gerentes a menudo se hallan sobrecargados y obligados a pensar en varias cosas a la vez. Forzados a moverse en diferentes direcciones, algunas veces no ponen atención suficiente a los mensajes que reciben. Sin embargo, para ser eficaces, siempre deben poner atención a los mensajes que reciben, no importa qué tan ocupados estén. Cuando discute un proyecto con un subordinado, un buen gerente se enfoca en el proyecto y no en la siguiente reunión con su propio jefe. De modo similar, cuando leen comunicaciones escritas, deben enfocarse en entender lo que están leyendo; así como abstenerse de divagar pensando en otras cosas.



Saber escuchar es una habilidad de comunicación importante para todos los miembros de una organización.

SABER ESCUCHAR Los gerentes (y los demás miembros de una organización) pueden hacer varias cosas para ser buenos escuchas. Primero, deben abstenerse de interrumpir a los emisores en medio de su mensaje, de manera que éstos no pierdan el hilo de pensamiento, porque podrían obtener conclusiones erróneas por no contar con información completa. Segundo, deben mantener un buen contacto visual con los emisores, para que éstos vean que se les está poniendo atención; hacerlo así también ayudará a concentrarse en lo que están escuchando. Tercero, después de recibir un mensaje, deben hacer preguntas para aclarar ambigüedades y confusiones. Cuarto, deben parafrasear o expresar con sus propias palabras los aspectos que los emisores consideran importantes, complejos o abiertos a distintas interpretaciones; éste es el componente de retroalimentación fundamental para una comunicación exitosa.

A los gerentes, como a la mayoría de la gente, frecuentemente les motiva escucharse a sí mismos antes que escuchar a los demás. Parte de ser un buen comunicador, sin embargo, es ser un buen escucha, que es una herramienta esencial de comunicación para los gerentes como receptores de mensajes transmitidos cara a cara y por teléfono.

MOSTRAR EMPATÍA Los receptores muestran empatía cuando tratan de entender la forma en que el emisor siente, y tratan de entender el mensaje desde la perspectiva del emisor, más que limitarse a verlo desde su propio punto de vista. Marcia Mazulo, psicóloga en jefe de un sistema de escuelas públicas del noroeste de Estados Unidos, aprendió recientemente esta lección después de interactuar con Karen Sánchez, una nueva psicóloga bajo sus órdenes. Sánchez estaba perturbada después de reunirse con la madre de un niño con el que había estado trabajando mucho. La madre era difícil y discutidora, y no apoyaba ni a su propio hijo. Sánchez le dijo a Mazulo lo mal que se sentía, y ella le respondió recordándole que era profesional y que una situación así era parte de su trabajo. Este comentario hizo sentir peor a Sánchez, que explotó al salir de la sala.

En retrospectiva, Mazulo notó que su respuesta había sido inadecuada. No había mostrado empatía con Sánchez, que había dedicado tanto tiempo al niño y estaba muy preocupada por su bienestar. En lugar de pasar por alto las preocupaciones de Sánchez, Mazulo entendió que debió haber tratado de entender la forma en que se sentía Sánchez, y brindarle apoyo y consejos para manejar positivamente la situación.

Para entender los estilos lingüísticos

Piense en los siguientes escenarios:

- Un gerente de Nueva York sostiene una conversación con un gerente de Iowa City. El gerente de Iowa City parece nunca tener la oportunidad de hablar. Se mantiene esperando una pausa que le indique que le corresponde hablar, pero el gerente de Nueva York nunca hace pausas largas. El gerente de Nueva York se pregunta por qué el de Iowa City es tan parco. Se siente incómodo cuando hace una pausa y como el gerente de Iowa City no dice nada, comienza a hablar de nuevo.

- Elizabeth elogia a Bob por su presentación a la alta gerencia, y le pregunta qué piensa de su propia presentación. Bob comienza una larga crítica a la presentación de Elizabeth y describe la forma en que él la hubiera manejado. Ésta no es la respuesta que Elizabeth esperaba.

- Catherine comparte con otros miembros de un equipo de trabajo autodirigido una nueva idea para reducir costos. Michael, otro miembro del equipo, cree que la idea es buena y exhorta al resto del equipo a apoyarla. Catherine se siente halagada por el apoyo de Michael, aunque no lo demuestra. El grupo lleva a la práctica la sugerencia "de Michael", y así queda asentada en el boletín de noticias de la compañía.

- Hace poco, Robert fue promovido y transferido de la oficina de su compañía en Oklahoma a la oficina matriz en Nueva Jersey. Robert se siente perplejo porque parece que nunca tiene la oportunidad de hablar en las reuniones de administración; alguna otra persona parece estar hablando siempre. El nuevo jefe de Robert se pregunta si las nuevas responsabilidades que le han asignado no serán demasiadas, aunque el jefe de Robert en Oklahoma lo había calificado muy bien y decía que era una persona "ambiciosa y emprendedora". Robert es tímido en las reuniones de administración y rara vez dice una palabra.

¿Qué tienen en común estos escenarios? En esencia, todos describen situaciones en que los malentendidos producidos por los estilos lingüísticos llevan a una ruptura en la comunicación. Los escenarios se basan en las investigaciones de la lingüista Deborah Tannen, que describe el **estilo lingüístico** como la forma característica de hablar de una persona. Los elementos del estilo lingüístico incluyen el tono de voz, la velocidad, el volumen, el uso de las pausas, si se va al grano o se dan rodeos, la elección de vocabulario, asunción de créditos y el uso de preguntas, bromas y otras figuras de lenguaje.[124] Cuando los estilos lingüísticos difieren y estas diferencias no se entienden, es probable que la comunicación sea ineficaz.

estilo lingüístico Forma característica de hablar de una persona.

El primer escenario y el último ilustran diferencias regionales en el estilo lingüístico.[125] El gerente de Iowa City y Robert de Oklahoma esperan que las pausas que señalan que les corresponde hablar, sean más largas que las pausas que hacen sus colegas de Nueva York y Nueva Jersey. Las diferencias provocan problemas en la comunicación. La gente de Iowa

y Oklahoma cree que sus colegas del Este nunca los dejan decir algo, y la gente del Este no puede entender por qué sus colegas del Medio Oeste y del Sur no participan más en las conversaciones.

Las diferencias de estilo lingüístico pueden ser una forma particularmente insidiosa de problemas en la comunicación, porque a menudo el estilo lingüístico se da por sentado. La gente rara vez piensa en sus propios estilos lingüísticos, y a menudo ignora que los estilos lingüísticos pueden ser distintos. En el ejemplo anterior, Robert nunca entendió que cuando hablara con sus colegas de Nueva Jersey, él podía y debía intervenir en la conversación con más rapidez que lo que hacía en Oklahoma, y su jefe nunca entendió que Robert sentía que no se le daba la oportunidad de hablar en las reuniones.

El aspecto del estilo lingüístico que acabamos de describir difiere por regiones en Estados Unidos. Las diferencias en estilos lingüísticos son mucho más drásticas entre culturas.

DIFERENCIAS TRANSCULTURALES Los gerentes japoneses tienden a ser más formales en sus conversaciones y más respetuosos que los estadounidenses hacia los gerentes de alto nivel y la gente de puestos elevados. A los gerentes japoneses no les importa hacer largas pausas en las conversaciones cuando están pensando o cuando creen que conversaciones adicionales podrían ser perjudiciales. En contraste, los gerentes estadounidenses (incluso de regiones de Estados Unidos en que las pausas tienden a ser largas) encuentran que las pausas muy largas son desconcertantes y se sienten obligados a hablar para no quedarse en silencio.[126]

Otra diferencia transcultural en el estilo lingüístico se refiere a la distancia física adecuada que separa a las personas en las conversaciones de negocios.[127] La distancia entre interlocutores es mayor en Estados Unidos, por ejemplo, que en Brasil o Arabia Saudita. Asimismo, los ciudadanos de diferentes países varían en qué tan directamente se manejan en las conversaciones y la medida en que aceptan individualmente el crédito por los logros. La cultura japonesa, con su orientación colectivista o de grupo, tiende a estimular los estilos lingüísticos en que se recalcan los logros de grupo más que los individuales. En Estados Unidos ocurre lo contrario.

Éstas y otras diferencias transculturales en los estilos lingüísticos pueden llevar a malentendidos, y frecuentemente lo hacen. Por ejemplo, cuando un equipo de gerentes estadouni-



Las diferencias transculturales en el estilo lingüístico pueden dar origen a malos entendidos.

denses presentó una propuesta de alianza estratégica a gerentes japoneses, éstos se quedaron en silencio mientras pensaban en las consecuencias de lo que acababan de escuchar. Los estadounidenses consideraron que este silencio era un signo de que los japoneses querían más información, así que ofrecieron mayores detalles de la propuesta. Cuando terminaron, los japoneses siguieron en silencio, haciendo sentir frustrados a los estadounidenses, quienes se preguntaban si los japoneses tenían algún interés en el proyecto. Los estadounidenses sugirieron que si los japoneses ya no querían seguir adelante, no había razón para seguir con la reunión. Los japoneses se quedaron perplejos. Ellos estaban sopesando cuidadosamente la propuesta, ¡pero los estadounidenses creían que no estaban interesados!

Los malos entendidos y problemas de comunicación como éste se pueden superar si los gerentes se familiarizan con las diferencias culturales en estilos lingüísticos. Si los gerentes estadounidenses y japoneses hubieran entendido que los periodos de silencio tienen un significado distinto en Japón y en Estados Unidos, sus diferencias de estilos podrían haber generado una comunicación menos problemática. Antes de que los gerentes se comuniquen con gente de otros países, deben tratar de enterarse tanto como les sea posible sobre los estilos lingüísticos propios de los países o culturas en cuestión. Los gerentes que han vivido en el país de referencia durante un largo periodo pueden ser buenas fuentes de información sobre los estilos lingüísticos, porque es probable que hayan experimentado de primera mano algunas diferencias que los ciudadanos de ese país desconocen. Determinar en la medida de lo posible cuáles son las diferencias culturales también puede ayudar a los gerentes a comprender las diferencias en estilos lingüísticos, porque a menudo ambos están estrechamente relacionados.

DIFERENCIAS DE GÉNERO De vuelta a los cuatro escenarios con que abrimos esta sección, el lector puede preguntarse por qué Bob inició una larga crítica de la presentación de Elizabeth después que ella le hizo un elogio rutinario por su propia presentación, o puede preguntarse por qué Michael recibió el crédito por la idea de Catherine en el equipo de trabajo autodirigido. Las investigaciones de Tannen y otros lingüistas han concluido que los estilos de hombres y mujeres difieren en prácticamente todas las culturas o lenguajes.[128] Hombres y mujeres dan por sentado sus propios estilos lingüísticos, por lo que no entienden cuando hablan con alguien del otro sexo que las diferencias de estilos pueden llevar a una comunicación ineficaz.

En Estados Unidos las mujeres tienden a reducir las diferencias entre la gente, no les preocupa demasiado recibir el crédito por sus propios logros y desean que todos se sientan más o menos sustentados en la misma base, de modo que incluso los individuos de bajo estatus o con desempeño deficiente se sientan apreciados. En contraste, los hombres tienden a destacar su propia superioridad y no desdeñan reconocer las diferencias en estatus. Estas diferencias en estilo lingüístico llevaron a Elizabeth a hacer un elogio de rutina a la presentación de Bob, aunque creía que no había hecho un trabajo particularmente bueno. Ella le preguntó cómo había sido su propia presentación, de modo que él pudiera elogiarla y que ambos pudieran colocarse sobre la misma base. Bob aceptó el elogio de Elizabeth y tomó su pregunta como una oportunidad para confirmar su superioridad, sin entender que ella sólo esperaba un elogio de rutina. De modo similar, el entusiasmo de Michael por la idea de recorte de costos de Catherine y la aparente declinación de su mérito como autora de la idea después de haberla descrito, llevó a los miembros del equipo a suponer erróneamente que la idea era de Michael.[129]

¿Tratan algunas mujeres de demostrar que son mejores que cualquier otro, y desdeñan algunos hombres asumir el crédito de nuevas ideas y logros? Desde luego. Las diferencias de género en estilo lingüístico que Tannen y otros especialistas han descubierto, son tendencias generales evidentes en *muchos* hombres y mujeres, pero no en *todos*.

¿De dónde provienen las diferencias de estilo lingüístico entre ambos géneros? Tannen propone que comienzan a desarrollarse en la primera infancia. Niños y niñas aprenden a jugar con otros del mismo género, y las formas en que niños y niñas juegan son muy diferentes. Las niñas juegan en grupos pequeños, tienen muchas conversaciones íntimas, recalcan sus similitudes y consideran negativa la presunción. Los niños juegan en grupos grandes, destacan las diferencias de estatus, esperan que surjan líderes que dirijan a los demás y se retan mutuamente. Estas diferencias de estilo en los juegos resultan en diferencias de estilos lingüísticos cuando crecen y se comunican como adultos. La forma en que los varones se comunican destaca las diferencias de estatus y muestra sus fortalezas relativas; la

forma en que las mujeres se comunican destaca las similitudes y reduce la importancia de las fortalezas individuales.[130]

Es interesante señalar que estas diferencias también se muestran en las formas en que mujeres y hombres utilizan el correo y otras formas electrónicas de comunicación. Por ejemplo, Susan Herring, investigadora de la universidad de Indiana, ha encontrado que en los foros públicos electrónicos, como los boletines de mensajes y las salas de conversación (chat rooms), los hombres tienden a hacer afirmaciones más fuertes, ser más sarcásticos y es más probable que utilicen insultos y lenguaje vulgar que las mujeres, mientras que es más probable que éstas sean más comprensivas, complacientes y corteses.[131] David Silver, investigador de la universidad de Washington, ha encontrado que las mujeres son más expresivas al comunicarse por medios electrónicos y alientan a otros a expresar sus pensamientos y sentimientos, mientras que los hombres son más breves y van directo al grano.[132] Es curioso que algunos hombres estén encontrando que el correo electrónico es un buen medio para expresar sus sentimientos a la gente que les interesa. Por ejemplo, el agente de bienes raíces Mike Murname halla más fácil comunicarse con sus hijos adultos y expresarles su amor usando el correo electrónico.[133]

MANEJO DE LAS DIFERENCIAS EN ESTILOS LINGÜÍSTICOS Los gerentes no deben esperar cambiar los estilos lingüísticos de las personas ni tratar de hacerlo. Para ser eficaces, los gerentes necesitan entender las diferencias de estilos lingüísticos. Deben saber, por ejemplo, que algunas mujeres rehúsan hablar en reuniones no porque no tengan nada que decir, sino por su estilo lingüístico; esto debe llevarlos a abrir oportunidades para que estas mujeres puedan hablar. Un gerente que sabe que ciertas personas son renuentes a aceptar el crédito por sus ideas, debe ser especialmente cuidadoso para asignar el crédito cuando así deba ser. Como Tannen indica: "La comunicación verbal es la sangre del trabajo administrativo, y entender que distintas personas tienen diferentes formas de decir lo que quieren decir, permite aprovechar el talento de gente con una amplia diversidad de estilos lingüísticos."[134]

Resumen y repaso

OA1, 2 **LA COMUNICACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN** La comunicación eficaz consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común. La buena comunicación es necesaria para que una organización obtenga una ventaja competitiva intangible. La comunicación se presenta en un proceso cíclico de dos fases, transmisión y retroalimentación.

OA3 **LA RIQUEZA DE LA INFORMACIÓN Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN** La riqueza de la información es el volumen de información que un medio de comunicación puede transmitir, y la medida en que este medio habilita al emisor y al receptor para llegar a un entendimiento común. Cuatro categorías de medios de comunicación, en orden descendente de riqueza de la información, son la comunicación cara a cara (que incluye las videoconferencias), la comunicación verbal transmitida por medios electrónicos (que incluye el correo de voz), la comunicación escrita dirigida personalmente (que incluye el correo electrónico) y la comunicación escrita impersonal.

OA4 **LAS REDES DE COMUNICACIÓN** Las redes de comunicación son las rutas a lo largo de las cuales fluye la información en una organización. Cuatro redes de comunicación que se encuentran en grupos y equipos son la de rueda, la de cadena, la circular y la red multicanal. El organigrama de una organización sintetiza las rutas formales de comunicación, pero en las organizaciones la comunicación suele ser informal, como ocurre con la comunicación mediante la red de rumores.

OA5 **LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN** Internet es un sistema global de redes de computadoras que los gerentes de todo el mundo utilizan para comunicarse dentro y fuera de sus empresas. La World Wide Web es el distrito de negocios multimedia en internet. Las intranets son redes internas de comunicación que se pueden crear para mejorar la comunicación, el desempeño y el servicio a los clientes. Las intranets usan la misma tecnología en que se basan internet y la World Wide Web. El groupware es software de computadoras que permite que grupos y equipos compartan información entre sí para mejorar su comunicación y desempeño.

OA6 **HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PARA LOS GERENTES** Existen diversas barreras para lograr la eficacia de la comunicación en las organizaciones. Para superar estas barreras y lograr una buena comunicación, los gerentes deben poseer o desarrollar ciertas habilidades. Como emisores de mensajes, enviar mensajes claros y completos, codificar los símbolos que el receptor entienda, elegir un medio adecuado para el mensaje que sea revisado por el receptor, evitar la filtración y distorsión de la información, incluir un mecanismo de retroalimentación en el mensaje y proporcionar información correcta para que no surjan y se difundan rumores engañosos. Las habilidades de comunicación para los gerentes como receptores de mensajes incluyen poner atención, ser un buen escucha y mostrar empatía. Entender los estilos lingüísticos también es una habilidad esencial. Los estilos lingüísticos pueden variar por región geográfica, género y país o cultura. Cuando estas diferencias no se entienden, puede darse una comunicación ineficaz.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. ¿Qué medio (o medios) cree usted que es (son) más apropiado(s) para los siguientes tipos de mensajes que un subordinado podría recibir de su jefe: *a*) un aumento de sueldo, *b*) no recibir un ascenso, *c*) un error en un reporte preparado por el subordinado, *d*) responsabilidades adicionales de trabajo y *e*) el calendario de días festivos de la compañía para el año siguiente? Explique sus elecciones. **[OA3]**
2. Exponga las ventajas y desventajas de utilizar internet y la World Wide Web para la comunicación eficaz dentro de las organizaciones y entre ellas. **[OA1, 2, 3, 5]**
3. ¿Por qué algunos miembros de la organización se resisten al uso del groupware? **[OA5]**
4. ¿Por qué algunos gerentes encuentran difícil ser buenos escuchas? **[OA6]**
5. Explique por qué los subordinados podrían filtrar y distorsionar información sobre problemas y bajas de rendimiento cuando se comunican con sus jefes. ¿Qué pasos pueden dar los gerentes para eliminar la filtración y la distorsión de la información? **[OA6]**
6. Explique por qué, cuando emisores y receptores de los mensajes no se percatan de la existencia de diferencias de estilo lingüístico, se puede provocar una comunicación ineficaz. **[OA6]**

ACTIVIDADES

7. Entreviste a un gerente de una organización en su localidad para determinar con quién se comunica en un día promedio, qué medios de comunicación utiliza y cuáles son los problemas más comunes que experimenta en su comunicación. **[OA1, 2, 3, 4, 5, 6]**

Desarrollo de habilidades administrativas

Diagnóstico de la comunicación ineficaz **[OA1, 2, 3, 4, 5, 6]**

Piense en la última vez que sufrió una comunicación muy mala con otra persona: alguien con quien trabajaba, un compañero de clase, un amigo, un miembro de su familia. Describa el incidente. Luego responda las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué fue tan mala su comunicación en este incidente?
2. ¿Qué etapas del proceso de comunicación fueron particularmente problemáticas y por qué?
3. Describa cualquier filtración o distorsión de la información que haya ocurrido.
4. ¿Cree usted que las diferencias en estilos lingüísticos afectaron negativamente la comunicación? ¿Por qué sí o no?
5. ¿Cómo podría usted haber manejado en forma diferente esta situación, de modo que la comunicación hubiera sido eficaz?

Ética en la administración [OA3, 5]

Muchos empleados usan las conexiones de internet y los sistemas de correo electrónico de sus empresas para visitar sitios web y enviar mensajes instantáneos y correo electrónico personal.

Preguntas

1. Ya sea en forma individual o en grupo, explore los aspectos éticos de utilizar la conexión de internet y el sistema de correo electrónico de una organización para fines personales en el trabajo y mientras se está lejos de la oficina. ¿Deben los empleados tener algunos derechos para usar este recurso? ¿Cuándo se convierte esta conducta en no ética?
2. Algunas compañías llevan registros de la forma en que sus empleados utilizan estos sistemas. ¿Es ético que los gerentes lean los correos electrónicos personales de sus empleados, o que rastreen los sitios en la web que visitan? ¿Por qué sí o no?

Ejercicio en grupo

Reducción de la resistencia a los avances en la tecnología de la información [OA5]

Formen grupos de tres o cuatro personas y designen a un miembro como vocero, que comunique sus conclusiones a toda la clase cuando se lo indique el profesor. Luego discutan el siguiente escenario.

Ustedes son un equipo de gerentes a cargo de la información y la comunicación en una gran empresa de productos de consumo. Su compañía ya cuenta con muchos dispositivos avanzados de tecnología de la información. Gerentes y empleados tienen acceso al correo electrónico, a internet, a la intranet de la compañía, al groupware y al software de colaboración.

Muchos empleados usan la tecnología, pero la resistencia de algunos está causando problemas en la comunicación. Un ejemplo es el uso del groupware y el software de colaboración. Muchos equipos de la organización tienen acceso al groupware y se les estimula para ello. Aunque algunos equipos reciben bien esta herramienta de comunicación e incluso han hecho sugerencias para mejorarla, otros se han resistido a compartir documentos en los espacios de trabajo en línea de sus equipos.

Aunque ustedes no quieren obligar a la gente a utilizar la tecnología, quieren que por lo menos la prueben y tengan oportunidad de conocerla. Ustedes se reunirán hoy para desarrollar estrategias que reduzcan la resistencia a las nuevas tecnologías.

1. Uno de los bastiones de la resistencia es el grupo de alta gerencia. Algunos de sus miembros parecen tener fobia a las computadoras y se resisten a compartir información en línea, a pesar de que hay avanzadas medidas de seguridad ya instaladas. ¿Qué pasos darían para que estos gerentes tuvieran más confianza en la comunicación electrónica?
2. Un segundo grupo de empleados que se resisten a la tecnología son los gerentes medios. Algunos se resisten a usar la intranet de la compañía. Aunque estos gerentes no rechazan la tecnología en sí misma y recurren a la comunicación electrónica para propósitos múltiples, incluida la comunicación, parecen desconfiar de la intranet como forma viable de comunicarse y de lograr que las cosas se hagan. ¿Qué pasos tomarán ustedes para que estos gerentes aprovechen la intranet?
3. En el tercer grupo de resistencia están los miembros del grupo y equipos que no quieren usar el groupware que se les ha entregado. Ustedes creen que el groupware podría mejorar la comunicación y el desempeño, pero ellos parecen pensar distinto. ¿Qué pasos darán para que estos miembros de grupos y equipos comiencen a usar el groupware?

Exploración en la web [OA5]

Atos Origin es una compañía global de tecnología de la información, que ofrece servicios de TI a grandes corporaciones para mejorar, facilitar, integrar y manejar operaciones, información y comunicaciones entre múltiples sitios. Visite el sitio web de Atos Origin en www.atosorigin.com, y lea acerca de esta compañía y los servicios que ofrece para mejorar la comunicación. Luego lea los estudios de caso en ese mismo sitio (que se presentan en la sección "La administración desde dentro"). ¿Cómo pueden compañías como Atos Origin ayudar a los gerentes a mejorar la eficacia de la comunicación en sus organizaciones? ¿Qué clase de organizaciones y grupos es más probable que se beneficien de los servicios que ofrece Atos Origin? ¿Por qué beneficia a algunas compañías la contratación de empresas como Atos Origin para resolver sus necesidades de TI y comunicación, en lugar de satisfacerlas en su ámbito interno con sus propios empleados?

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 6]

Usted encabeza el grupo de apoyo de una organización comercializadora que vende muebles en internet. Siempre creyó que necesitaba ampliar dicho grupo, y en el momento en que pretendía hablar con su jefe sobre este asunto, los negocios se pusieron lentos. Así, su plan de contratar nuevos empleados se detuvo.

Sin embargo, usted ha notado una preocupante forma de comunicación con su personal. Por lo general, cuando quiere que uno de sus empleados trabaje en una tarea, le envía un correo electrónico con la información pertinente. En los últimos meses, sus indicaciones por correo electrónico han pasado de largo sin recibir atención, y sus subordinados parecen responder a sus instrucciones sólo después de que los visita en persona y les impone una fecha límite. Siempre se disculpan por no ponerse a trabajar antes en esa tarea, pero dicen que están tan sobrecargados con peticiones de trabajo que algunas veces incluso dejan de responder sus teléfonos. A menos que alguien les pida algo más de una vez, sus empleados parecen creer que la petición no es tan urgente y que puede esperar. Usted cree que la situación es anómala y que podría ocasionar serios problemas más adelante. Asimismo, está comenzando a darse cuenta de que sus subordinados parecen no tener idea clara de cómo asignar prioridades a sus tareas; por ello, algunos proyectos muy importantes que les pidió que realizaran quedaron pendientes hasta que usted les preguntó al respecto. Sabiendo que no podrá agregar más personal a su grupo en el corto plazo, ¿qué puede hacer para mejorar la comunicación con su personal sobrecargado?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 4, 5, 6]

El enfriador de agua ya está en la web

Como muchos veinteañeros, los empleados de Starcom MediaVest Group pasan una parte de la jornada laboral en una red social. Por lo tanto, en abril, los ejecutivos de la empresa de compra de tiempo y espacio publicitario pensaron: ¿para qué oponerse? Lanzaron una red propia, sólo para empleados, llamada SMG Connected. En la actualidad, poco más de una tercera parte de los empleados de la empresa, 2 060 personas, se han registrado para tener sus propias páginas donde pueden crear perfiles que describen sus puestos, mencionar las marcas que admiran (¿Nike? ¿Starbucks?) y describir sus valores eligiendo entre palabras como "creatividad" y "humor".

El servicio se parece a la forma en que la gente usa MySpace.com o Facebook para colocarse en el centro del universo: si se busca a alguien (por ejemplo, con experiencia digital en México), uno aparece como una tachuela en el centro de un blanco, con tachuelas a su alrededor que representan a otras personas que satisfacen los requisitos. Pam Daniels, vicepresidenta de Starcom, comenta: "Brindar a nuestros empleados un medio para conectarse por internet con todo el mundo fue algo lógico, porque de todos modos lo hacían."

Muchas compañías grandes y convencionales ven a las redes sociales, que crecen a ritmo acelerado, como un posible espacio para vender sus productos. Pero muchas también están adoptando la misma tecnología web para crear redes internas. Resulta que es una forma eficiente de aprovechar la pericia del personal de la empresa, descubrir nuevos reclutas y compartir información dentro de los propios muros. Asimismo, la instalación de una versión corporativa de una red social tiene sus retos. Las empresas tienen que integrar protecciones para tener la capacidad de dar seguimiento a los debates y los documentos que se comparten, cerciorarse de que los empleados cumplan con las normas gubernamentales y no se metan en líos legales.

Los empleados están presionando a las corporaciones, y no sólo los jóvenes que pertenecen a la generación Y, muy conocedora del mundo digital, que empiezan a integrarse a la población trabajadora. Cada vez más empleados que rebasan los treinta años de edad se registran en Facebook para

intercambiar todos los días las últimas novedades con colegas y amigos. También crean listas de contactos de entre los 13 millones de profesionales en LinkedIn. Sólo en Ernst & Young, 11 000 trabajadores tienen cuentas en Facebook.

Esto se traduce en una nueva y jugosa oportunidad de ventas para las empresas tecnológicas que comercializan productos de red. Todas ellas, desde IBM y Microsoft hasta las empresas de reciente creación, como introNetworks, Awareness Inc. y Jive Software, ofrecen aplicaciones y servicios. Una empresa, SelectMinds, ha creado redes sociales para 60 compañías, entre ellas Lockheed Martin y JPMorgan Chase. Asimismo, SharePoint, el software de Microsoft que permite a las empresas configurar perfiles como los de MySpace, blogs y sitios web de colaboración conocidos como wikis dentro de los límites de sus sistemas de seguridad *firewall*, es uno de los productos de servidor de más rápido crecimiento en la historia de la compañía. "Al principio, la gente tardó en adoptarlo; se ponía nerviosa. Pero ahora hay muchas adopciones", comenta Rob Curry, director del software Microsoft Office SharePoint Server. Tanto Microsoft como IBM utilizan sus propias oficinas como laboratorios de sus productos.

Los ejecutivos tienen preocupaciones legítimas en cuanto a gastar tiempo y dinero en algo que podría ser sólo la moda tecnológica de la semana. ¿Recuerdan el software de administración del conocimiento? Ese producto, diseñado para manejar muchas de las mismas tareas que las redes sociales corporativas de la actualidad, fue una de las novedades más populares de finales de la década de 1990. Sin embargo, los sistemas resultaron demasiado complicados y necesitaban horas para transferir la información a las bases de datos.

Acceso bloqueado

A los ejecutivos también les preocupa perder el control de la información o abrir sus redes a transgresiones de la seguridad. Toda la idiosincrasia "abierta" de las redes sociales (compartir fotografías y música y enterar a los "amigos" hasta del más mínimo detalle) se contrapone a los instintos de los directores de información de las grandes compañías. Esto ha inducido a algunas de ellas, en especial las instituciones financieras como Citigroup y Lehman Brothers, a bloquear simplemente el acceso de los empleados a esas redes sociales. En una encuesta en línea aplicada en julio a 600 trabajadores por la empresa de seguridad Sophos PLC, 50% respondió que sus compañías bloqueaban el acceso a Facebook.

Algunas normas regulatorias o relativas a la divulgación de información imponen restricciones a la apertura. Las empresas de contabilidad, por ejemplo, tienen que asegurar que sus miembros no proporcionen asesoría fiscal o contable por medio de las redes. Algunos programas permiten a la administración limitar quiénes pueden ver cuáles datos y dar seguimiento a quiénes ven ciertos documentos. Awareness, una empresa que crea redes y blogs para 100 compañías, que incluyen a Northwestern Mutual Financial Network, da seguimiento a lo que se publica en la red y envía las palabras potencialmente provocadoras a "cuadros de moderación" para que las revise algún gerente.

No obstante, las empresas también ven la posibilidad de explotar los aspectos positivos de las redes sociales, en especial donde se abre la puerta a una nueva demografía. Dow Chemical Co. enfrenta una reducción importante de su plantilla laboral ahora que los llamados baby boomers, la generación de la posguerra, empiezan a salir en masa del mercado laboral: cerca de 40% de los empleados de Dow tendrán derecho a jubilarse en los próximos cinco años. Por lo tanto, la empresa de 110 años de antigüedad tiene muchas presiones de contratación y retención. Planea abrir cuatro redes sociales internas en diciembre para mujeres, empleados jubilados, empleados actuales y ex alumnos que consiguieron trabajo en otras partes y se separaron de la empresa. Por ejemplo, en una red de ex alumnos, los empleados actuales y anteriores pueden crear perfiles y obtener información sobre vacantes de empleo de tiempo completo. Otra red social de Dow tiene el propósito exclusivo de ayudar a la empresa a mantenerse en contacto con las empleadas cuando dejan de trabajar por licencia de maternidad o reducen sus horarios de trabajo. "Queremos mantenernos en contacto con los empleados talentosos del pasado y, francamente, también constituyen un excelente grupo que hay que tomar en consideración para las nuevas contrataciones", explica Julie Fasone Holder, vicepresidenta corporativa de recursos humanos y marketing de Dow.

Reducción del correo electrónico

Algunas de las nuevas redes sociales se parecen mucho a los viejos sitios web de las compañías. KPMG estableció una red de ex alumnos esta primavera en la que se registraron alrededor de 10 000 empleados activos y anteriores. La página principal presenta noticias de la compañía, sucesos de red y vacantes de empleo. Pero al mirar con atención, se aprecia algo del ADN de la red social: del lado derecho, cada miembro tiene un cuadro de perfil, igual que en Facebook, que puede actualizar con fotografías, información sobre su trabajo o vida familiar, y una lista de contactos. Para crear su lista de contactos, cada miembro busca en el servicio a las personas ya inscritas o que pueden registrarse. KPMG atribuye a la red el haber podido contratar a 137 ex empleados, o alrededor de 14% del personal total de la compañía, desde que el servicio empezó a funcionar, lo que representa un incremento respecto a las 72 personas de los tres meses anteriores.

Las empresas atraen a los empleados a una red con la esperanza de aprovechar sus habilidades y contactos. Sin embargo, también esperan que toda esa colaboración reduzca el tiempo que ahora se pierde en enviar documentos por correo y mandar comentarios por correo electrónico. En Los Ángeles, la Film Foundation usa Lotus Connections, un producto de IBM, para administrar un programa cinematográfico educativo. Los empleados pueden archivar documentos de investigación, compartir calendarios, conversar y usar blogs. Un equipo de 60 investigadores, escritores, maestros y cineastas organiza un plan de estudios que se distribuye gratis a las escuelas de todo el país, que enseña a los estudiantes a compren-

der el lenguaje visual de las películas. La Film Foundation considera que puede reducir a la mitad la cantidad de tiempo que se necesita para crear los materiales si los miembros intercambian ideas, revisan el trabajo de cada uno y preparan presupuestos en la red.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué algunas compañías están poniendo en marcha redes sociales internas?
2. ¿Cuáles son las posibles ventajas de las redes sociales internas?
3. ¿Cuáles son las posibles desventajas de las redes sociales internas?
4. ¿Cree usted que los empleados deben tener acceso a sitios de redes sociales, como MySpace.com y Facebook cuando están en el trabajo? ¿Por qué sí o no?

Fuente: Heather Green, "The Water Cooler Is Now on the Web". Se reproduce del número del 1 de octubre de 2007 de *BusinessWeek* con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2, 3, 5, 6]

De lo que se trata es de la comunicación cara a cara

Algunos guerreros del camino toman vuelos comerciales. Otros prefieren el jet corporativo. Algunos hacen sus maletas. Otros tienen guardarropas completos en las principales ciudades. Algunos trabajan durante todo el vuelo. Otros duermen. Pero si hay algo en lo que coinciden estos trotamundos es que no hay sustituto del tiempo que uno pasa con otras personas: con el financiero de Abu Dhabi que tiene la llave del futuro; con el subalterno que está ausente sin licencia del correo electrónico; con la esposa y los hijos, que han estado un poco enfadados y exasperados últimamente.

Charlar, complacer, golpear la mesa, todo ello debe hacerse en persona. "No quiero parecer un derviche que anda como remolino de aquí para allá", asegura Paul Calello, director de banca de inversión de Credit Suisse. "Pero en un mundo globalizado, hay que pararse frente a los empleados, pasar tiempo con los clientes y demostrar compromiso cuando se trata de empresas conjuntas, fusiones y alianzas. La clave radica en hacer viajes bien pensados, es decir, hay que viajar cuando es necesario."

Sí, muchos pronosticaron el fin de la comunicación personal. Pero, paradójicamente, la gran diáspora de trabajo desencadenada por la tecnología está haciendo que la conexión física sea mucho más importante. A medida que las empresas abren más puestos de avanzada en los mercados emergentes, la necesidad de reunirse se intensifica. Por eso, los ejecutivos sienten cada vez la presión inhumana de estar en dos, tres, cuatro lugares a la vez. El arte del guerrero del camino consiste en afinar el cálculo estratégico de dónde estar cuándo; de qué apuestas hacer con el tiempo del que dispone. ¿Cómo hacen esto los guerreros del camino? Conociendo las culturas, organización y quién tiene el poder. Su trabajo puede ser global, pero su comprensión debe ser local. No son sólo las operaciones de la compañía las que han crecido, sino también estos puestos.

Hace no mucho tiempo parecía que la tecnología podía volver los viajes de negocios, si no obsoletos, mucho más esporádicos. No hablamos de teletransportarse, sino de cosas simples, como los teléfonos inteligentes, los wikis corporativos y las videoconferencias. El presidente de Coca-Cola y director general designado, Muhtar Kent, ha recorrido el mundo en avión en representación de Coca-Cola desde finales de la década de 1970. "Hace 10 o 15 años, cuando apareció el concepto de las videoconferencias, de verdad pensé que éstas iban a ocupar el lugar de los viajes", recuerda. Por supuesto, eso no sucedió, y en la actualidad pasa alrededor de 150 días al año en el jet corporativo.

Incrementar el contacto tiene sus ventajas

Kent considera que los viajes son fundamentales para conocer a nuevas personas que algún día pueden resultar útiles. Hace varios años, estaba impaciente por abrir una planta embotelladora en Albania, pero se sentía frustrado porque Coca-Cola no podía obtener las aprobaciones necesarias del joven gobierno sin dirección. Un amigo instó a Kent a visitar a un doctor que conocía muy bien la política local. Encontró a los pacientes del médico sentados en cajas de mandarinas porque no había sillas en la sala de espera. "Me interesa invertir en su país", recuerda Kent haberle dicho durante la conversación. Al cabo de tres años, el doctor se convirtió en el primer presidente elegido en Albania y después de 24 meses Coca-Cola inauguró su primera planta embotelladora en el país. El doctor convertido en presidente, Sali Berisha, cortó la cinta.

Kent no olvidó nunca la lección. En fechas más recientes, Coca-Cola esperaba obtener los derechos de la marca Vitaminwater de Glacéau, el fabricante estadounidense de bebidas conocido por sus famosas aguas fortificadas. Kent sabía que uno de los propietarios minoritarios de la empresa era Ratan Tata de Tata Group. No conocía a Tata; en consecuencia, durante un viaje de negocios a India, Kent lo invitó a cenar: "Sin agenda, sólo para conocerse", dijo. "Ah, por cierto, ¿le importaría llevar a un ejecutivo de Gla-

céau?" No hubo problema. "Y 72 días después, cerramos el trato."

Conocer a la gente correcta está muy bien, desde luego, pero los guerreros del camino que no han hecho la labor de informarse sobre el potentado local pueden meterse en graves problemas. Pocos entienden esto mejor que Bill Roedy, director de MTV Networks International. Su trabajo requiere que lleve a menudo programación subida de tono a la mayor cantidad posible de países sin ofender la sensibilidad local. Entusiasta de la historia, Roedy es bastante bueno para entender el panorama local. No obstante, se topó con un raro caso de un ataque de nervios a mediados de septiembre cuando su vuelo partió de Londres rumbo a la ciudad árabe saudí de Jiddah. La visita de Roedy consistía en tener que persuadir al alcalde de La Meca de que diera su visto bueno a MTV Arabia, el lanzamiento global más importante de la cadena, que tenía el potencial de llegar a 200 millones de árabes de toda la región. "Los presidentes y jeques no ven MTV por lo regular, así que tenemos que ayudarles a superar los puntos de vista estereotipados que tienen", señala Roedy. "Nadie era más importante que el alcalde de La Meca, el centro religioso del Islam. No podíamos equivocarnos."

A pesar del horario frenético que incluyó viajes a Budapest (para lanzar MTV Hungría), Praga (para asistir a una junta de ventas) y Nueva York (para analizar los presupuestos de 2008), Roedy dedicó todo el tiempo posible a Arabia Saudita. Durante su estancia asistió a sesiones de grabación de los raperos árabes Jeddah Legends, donde se enteró de que las letras de sus canciones tendían a hablar sobre la familia y la religión, temas que abordaría durante su reunión con el alcalde de La Meca.

Por fin llegó el día y Roedy ofreció todo tipo de respuestas tranquilizadoras a una avalancha de preguntas: ¿Habrá oportunidad de educar a los jóvenes? (Sí.) ¿Habrá un llamado habitual a la oración? (Sí.) Y, por supuesto, no se mostrará nada de piel, ¿verdad, señor Roedy? (Correcto.) Para sellar el trato, Roedy asistió a una cena elaborada en tiendas de campaña a la orilla del Mar Rojo. Diez días después, de regreso en su sede de Londres, Roedy fue informado que podía lanzar MTV Arabia de acuerdo con lo planeado en noviembre. "Esas reuniones fueron cruciales", asegura.

Mark Sullivan, director general de WhittmanHart Consulting, que asesora a clientes sobre la administración de la información, vuela más de 480 000 kilómetros al año y conoce bien las presiones que los viajes constantes ejercen sobre la familia. "Mi profesión está plagada de fracasos matrimoniales, familias divididas y gente que se deja llevar por el estilo de vida", indica. Sullivan sigue siendo un guerrero del camino por una razón: el tiempo que pasa con sus empleados. Hace más o menos un año falleció el popular fundador de la empresa. Sullivan, a la sazón presidente, sabía que los mensajes de voz, las explicaciones por correo electrónico y recordatorios no servirían de nada. Por lo tanto, él y dos miembros del consejo de administración abordaron un avión y en dos semanas viajaron a las nueve oficinas de Estados Unidos para ofrecer consuelo y tranquilizar a los empleados afligidos. "Necesitaban la oportunidad de despotricar, de ventilar sus inquietudes", afirma Sullivan. "Si es urgente, es necesario estar ahí físicamente."

Atender a los clientes, desde luego, siempre es urgente. Pocos saben eso mejor que Valerie E. Germain, socia ejecutiva de la empresa global de reclutamiento de ejecutivos Heidrick & Struggles. Su trabajo consiste en reclutar ejecutivos para algunas de las instituciones financieras más grandes del mundo. A sus clientes no les importa si la persona que buscan procede de Hong Kong, Zurich o Londres. El jueves antes de Navidad, un cliente llamó para decir que necesitaba reunirse con ella algunas horas, cara a cara. "Preguntaron si podía presentarme en la ladera de una montaña en los Alpes el sábado a las 6 de la mañana. Y respondí que sí. Hay que viajar 31 horas de ida y vuelta para pasar tres con el cliente. Si uno quiere ser global, tiene que estar dispuesto a hacerlo."

Hace poco, Germain se hallaba en Londres cuando se enteró de que el candidato que necesitaba ver estaba en Zurich y no regresaría en toda la semana. Como ella pensaba que era el candidato ideal, le dijo que se reuniría con él a cenar en cinco horas y reorganizó siete entrevistas que tenía programadas. "Es una apuesta arriesgada", comenta Germain. "Uno tiene que decidir, ¿conviene arriesgarse a molestar a otras siete personas por alguien que uno cree que es el candidato perfecto?" Ganó la apuesta: el candidato aceptó el empleo.

Incluso los Amos del Universo no tienen más remedio que ir cuando los llaman. A finales de noviembre, Calello, de Credit Suisse, se encontraba en São Paulo, Brasil, asistiendo a una fiesta para celebrar una inversión en una empresa local de administración de capitales. Mientras sus compañeros seguían la parranda toda la noche, el director de banca de inversión tomó el vuelo de medianoche a Manhattan, su tercer viaje de 12 horas en avión en igual cantidad de días. Calello tenía que estar en Nueva York, porque él y sus ejecutivos tenían un desayuno de relaciones públicas con alguien llamado Barack Obama.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué algunas comunicaciones tienen que hacerse cara a cara?
2. ¿Cuáles son las posibles ventajas de la comunicación cara a cara?
3. ¿Cuáles son las posibles desventajas de la comunicación cara a cara?
4. ¿Cómo pueden los directivos y todos los empleados determinar si se requiere comunicación cara a cara en una situación determinada o si pueden depender de otras formas de comunicación, como una conversación telefónica, el correo electrónico, una videoconferencia, o un wiki?

Fuente: Tom Lowry y Frederik Balfour, "It's All About the Face-to-Face". Se reproduce del número del 28 de enero de 2008 de *BusinessWeek* con autorización especial.

CAPÍTULO 17

Manejo de conflictos, políticas y negociaciones







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Explicar por qué surgen los conflictos e identificar las formas y los orígenes de los conflictos en las organizaciones.

OA2 Describir las estrategias de manejo de conflictos que los gerentes pueden seguir para resolverlos en forma eficaz.

OA3 Entender la naturaleza de la negociación y por qué la negociación integradora o de colaboración es más eficaz que la negociación distributiva.

OA4 Describir las formas en que los gerentes pueden promover la negociación integradora en las organizaciones.

OA5 Explicar por qué los gerentes necesitan adaptarse a la política en la organización, y describir las estrategias políticas que los gerentes pueden seguir con el propósito de adquirir destrezas en este ámbito.

El reto del administrador

Ravi Kant maneja los conflictos con eficacia

www.tata-daewoo.com

¿Cómo pueden los gerentes manejar los conflictos con eficacia para llegar a situaciones en que todas las partes salgan ganando? Los gerentes de todo tipo de organizaciones, grandes y pequeñas, enfrentan a menudo situaciones que entrañan conflictos. La manera como manejen el conflicto puede tener efectos drásticos en todas las partes interesadas. Cuando los conflictos se manejan con eficacia, existe mucho mayor potencial para llegar a una situación mutuamente provechosa en la que las dos partes resulten beneficiadas de trabajar en colaboración para llegar a una resolución conveniente para ambas.

Ravi Kant, que en la actualidad es director general de Tata Motors, enfrentó una situación conflictiva, cuando era director ejecutivo de la unidad de vehículos comerciales de Tata Motors, precisamente de esta manera.[1] La unidad de vehículos comerciales de Tata Motors, el fabricante de automóviles más importante de India, estaba interesada en adquirir la división de camiones de Daewoo, situada en Gunsan, Corea del Sur, para aumentar sus capacidades.[2] La división de camiones coreanos había tenido malos resultados y se iba a celebrar una subasta en Corea para vender la unidad. Cuando Kant viajó a este país, se dio cuenta de que algunos gerentes y empleados de la división de camiones de Daewoo se oponían a la posibilidad de que Tata Motors asumiera el control de la unidad, porque les preocupaba lo que una toma de control de esta índole podría significar para el futuro de la empresa. En lugar de forzar el cierre del trato, Kant comprendió que necesitaba allanar el camino para llegar a un entendimiento mutuo.[3]

Kant hizo los arreglos pertinentes para que los funcionarios de Tata que estaban tratando de negociar la transacción tomaran clases de coreano para que pudieran comunicarse mejor con los lugareños[4] y mandó traducir folletos y otros documentos de Tata a ese idioma. Los gerentes de Tata hicieron presentaciones a múltiples partes que participaban en la subasta, incluidos los gerentes y empleados de Daewoo, el director de la asociación automovilística local, el alcalde de Gunsan y las autoridades guber-



Ravi Kant, director general de Tata Motors, al lado del Tata ACE, la primera camioneta desarrollada localmente en India.

namentales competentes de Seúl, Corea, incluso el primer ministro. En estas presentaciones, los ejecutivos de Tata indicaron que si esta empresa ganaba la subasta, los empleados de Daewoo podrían conservar su empleo y los esfuerzos se centrarían en convertir a la unidad de camiones de Daewoo en un exportador importante, al tiempo que la integraban a Tata Motors (y a Tata Group en general, del cual forma parte Tata Motors). Los esfuerzos de Tata y Kant rindieron frutos y pudieron comprar la división de camiones de Daewoo en 102 millones de dólares.[5] Como Kwang-Ok Chae, director general de Tata Daewoo, que ganó el premio al mejor director general de Corea en 2007 que otorga la revista *Economic Review* de Corea del Sur,[6] indica: "Tata cumplió con la parte que le correspondía en todo lo que necesitaba para hacer negocios aquí."[7]

A lo largo de todo el proceso, los ejecutivos de Tata mostraron respeto por los empleados y gerentes de Daewoo. De hecho, siempre que Tata Group, un conglomerado de más de 95 compañías con ingresos combinados de más de 28 000 millones de dólares,[8] ha adquirido una empresa fuera de India, nunca ha despedido a los empleados de la empresa adquirida ni ha cerrado ninguna de sus operaciones.[9] También se inclina a mantener a los principales gerentes locales que ocupan puestos clave. Típicamente, se forma un consejo de administración conjunto para integrar a las compañías, superar los malos entendidos culturales, establecer metas mutuas y ayudar a tomar decisiones fundamentales.[10]

En Tata Daewoo se creó un consejo de administración conjunto y Kwang-Ok Chae conservó el puesto de director general, que es el de más alto nivel en la empresa.[11] Cuando Kant pidió que dos altos ejecutivos de Tata lo asesoraran, Chae los integró a su equipo de alta dirección. En conjunto, los gerentes indios y coreanos se centraron en las formas de aumentar la línea de productos y exportaciones de Tata Daewoo. Aunque antes Daewoo se orientaba predominantemente hacia el mercado coreano, en la actualidad Tata Daewoo es un importante exportador de camiones pesados y sus ingresos han aumentado de manera considerable desde que Tata adquirió la empresa.[12] Tata Daewoo es el segundo fabricante más grande de camiones de servicio pesado en Corea y ahora exporta camiones a más de 60 países, incluidos algunos del Medio Oriente, África meridional, Europa oriental y el sureste de Asia.[13]

Por supuesto, el proceso de adquirir una compañía puede estar plagado de dificultades y conflictos, los cuales, si no se manejan bien, pueden afectar negativamente tanto a la empresa adquirente como a la adquirida. La colaboración con que se llevó a cabo la adquisición que culminó en la creación de Tata Daewoo permitió a ambas partes resultar beneficiadas de la adquisición. Tata Daewoo es hoy una empresa próspera, el empleo de los gerentes y empleados está asegurado y Tata Group, en su conjunto, mejoró como resultado de la adquisición. Como Choi Jai Choon, líder sindical de Corea del Sur, indica: "Resultó ser una situación en la que todos salieron ganando."[14]

Presentación

Los líderes de éxito, como Ravi Kant presentado en la sección "El reto del administrador", son capaces de ejercer su poder para influir en los demás y manejar los conflictos para llegar a propuestas de solución con un enfoque de ganar-ganar. En el capítulo 14 explicamos cómo los gerentes, en su papel de líderes, tienen una influencia sobre los demás para conseguir las metas de los grupos y de la organización, y cómo a través de sus fuentes de poder logran aprovechar tal influencia. En este capítulo explicaremos por qué los gerentes tienen que desarrollar las habilidades necesarias para manejar los conflictos, internalizar las políticas y realizar negociaciones atractivas en la organización, con el fin de ser más eficaces y conseguir sus metas, como generalmente lo hace Ravi Kant.

Describimos los conflictos y las estrategias que aplican los gerentes para resolverlos. Detallamos una importante técnica de solución de conflictos, el proceso de negociación, y esbozamos los pasos que dan los gerentes para ser buenos negociadores. Por último, comentamos

la naturaleza de establecer una política sólida en la organización y las estrategias que comúnmente usan los gerentes con la intención de mantener y expandir su poder y ejercerlo con eficacia. Al final del capítulo podrá apreciar por qué los gerentes deben adquirir las habilidades necesarias para manejar estos importantes procesos de la organización, con el objetivo de ser más eficaces y conseguir lograr las metas de la organización en una forma eficaz.

Conflictos en la organización

OA1 Explicar por qué surgen los conflictos e identificar las formas y los orígenes de los conflictos en las organizaciones.

conflicto en la organización Disputa que surge cuando las metas, los intereses o los valores de individuos y grupos son incompatibles y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los otros por cumplir sus objetivos.

Un **conflicto en la organización** es una disputa que surge cuando las metas, los intereses o los valores de los individuos y grupos son incompatibles y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los otros por cumplir sus objetivos.[15] Los conflictos son una parte inevitable en la vida de las organizaciones porque en ocasiones existe la incompatibilidad entre las metas de los grupos de interés, como los gerentes y los empleados. También existen conflictos entre departamentos y divisiones, que compiten por los recursos, o incluso entre gerentes, que compiten por ascender al siguiente nivel de la jerarquía organizacional.

Es importante que los gerentes desarrollen las habilidades y competencias necesarias para manejar eficazmente los conflictos. Además, la intensidad de los conflictos existentes en la organización tienen implicaciones graves en su desempeño. En la figura 17.1 se ilustra la relación entre los conflictos y el desempeño de la organización. En el punto A existen pocos o ningún conflicto y el desempeño de la organización resulta afectado. La falta de conflictos suele indicar en ocasiones que los gerentes insisten en la conformidad, a expensas del desarrollo de nuevas ideas, se resisten a aceptar los cambios y se esfuerzan por llegar a acuerdos, más que por una buena toma de decisiones. A medida que los conflictos aparecen y se intensifican entre el punto A y el punto B, es muy probable que aumente la eficacia de la organización. Cuando una organización tiene una medida óptima de conflictos (punto B), los gerentes aceptan y estimulan diversas perspectivas, buscan formas de mejorar el funcionamiento y la eficacia de la organización y consideran los debates y los desacuerdos como un ingrediente necesario para tomar buenas decisiones. Conforme los conflictos pasan del punto B al C, se intensifican, al grado en que el desempeño de la organización se reduce. Cuando una organización tiene niveles disfuncionales de conflictos, los gerentes desperdician sus recursos en alcanzar sus propios fines, se preocupan más por ganar batallas políticas que por hacer lo que provoque una ventaja competitiva para su organización y tratan de vengarse de sus oponentes en lugar de tomar buenas decisiones.

El conflicto es una fuerza que requiere ser administrada más que eliminarla.[16] De hecho los gerentes no deberían tratar de eliminar todos los conflictos, sino que deberían tratar de mantenerlos en un nivel moderado y funcional con el fin de promover los esfuerzos de cambio que beneficien a la organización. Además, los gerentes deben esforzarse por mantener el conflicto centrado en cuestiones relevantes, basadas en las tareas, y reducir al mínimo los conflictos relacionados con desacuerdos y enemistades personales. Para administrar el conflicto,[17] los gerentes deben comprender los tipos y las causas de conflicto y familiarizarse con algunas estrategias que pueden ser eficaces para trabajar con él.



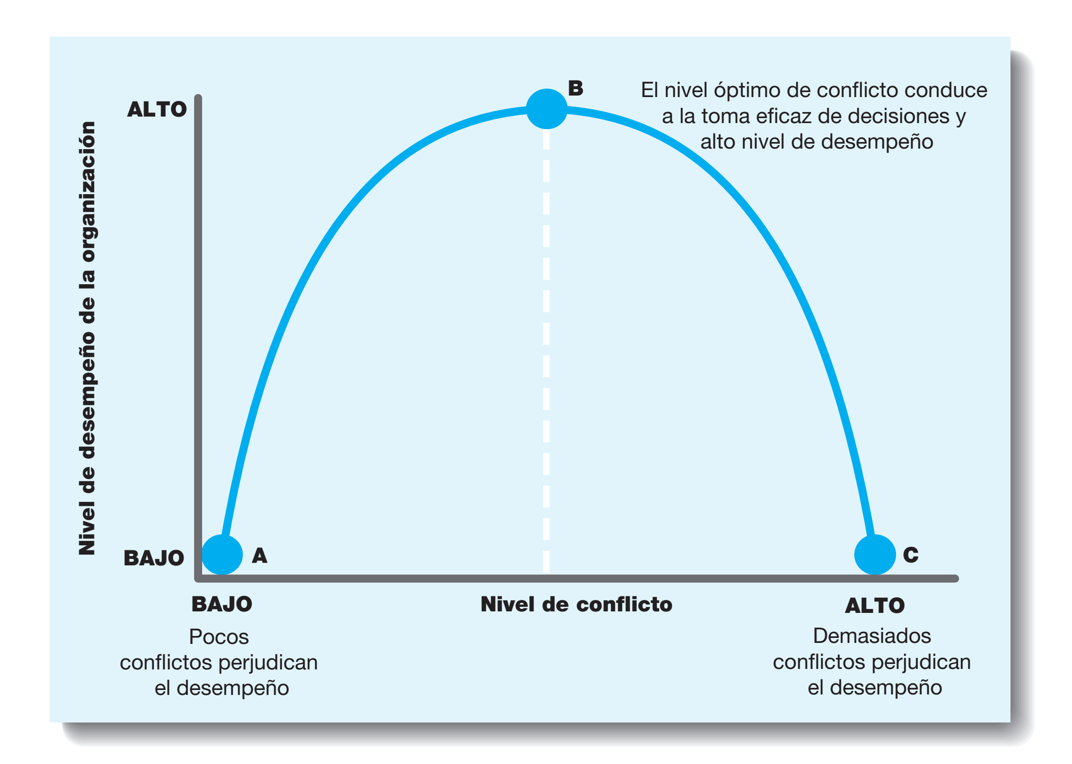
La tensión empieza a acumularse durante una reunión de oficina. Puesto que cierto grado de conflicto es inevitable y deseable, el conflicto es una fuerza que requiere ser administrada.

Fuentes de conflictos

En las organizaciones existen varias fuentes de conflictos: entre personas, dentro de los grupos, entre grupos y entre organizaciones (véase la figura 17.2).[18] Comprender las diferencias de estas formas ayuda a los gerentes a manejar los conflictos.

CONFLICTOS ENTRE PERSONAS Los conflictos entre personas ocurren entre los miembros de la organización por diferencias de metas o valores. Dos gerentes pueden tener conflictos personales si difieren sus valores respecto a la protección de la naturaleza. Un gerente diría que la organización debe hacer sólo lo que marca la ley. El otro argumentaría que la organización debe invertir en equipo para reducir las emisiones, aunque el nivel de las emisiones actuales de la organización esté por debajo del máximo legal.

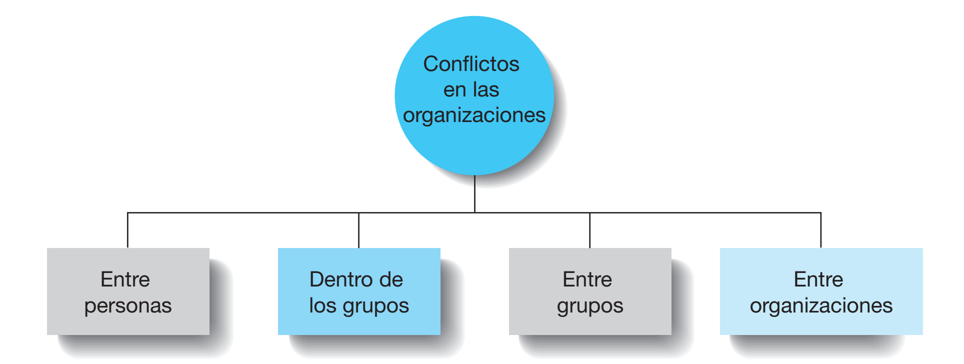
Figura 17.1
Efecto de los conflictos en el desempeño de la organización



CONFLICTOS DENTRO DE LOS GRUPOS Los conflictos dentro de los grupos surgen en el núcleo de los grupos, equipos y departamentos. Cuando los miembros del departamento de marketing de una compañía de ropa discrepan sobre cómo gastar el presupuesto de publicidad para una nueva línea de pantalones de mezclilla de diseñador para caballero, pasan por tal conflicto. Algunos quieren gastar todo el dinero en anuncios en revistas; otros quieren dedicar la mitad a espectaculares y anuncios en autobuses y vagones del metro.

CONFLICTOS ENTRE GRUPOS Los conflictos entre grupos se dan entre éstos, entre equipos o departamentos. Por ejemplo, los departamentos de investigación y desarrollo (IyD) suelen tener conflictos con los departamentos de producción. Los integrantes del departamento de investigación y desarrollo pueden crear un producto que, según ellos, el depar-

Figura 17.2
Tipos de conflictos de las organizaciones



tamento de producción puede fabricar de modo barato haciendo uso de las instalaciones actuales. No obstante, los miembros del departamento de producción no están de acuerdo y creen que los costos de fabricar el producto serán mucho mayores. Los jefes de los departamentos cumplen un papel fundamental en el manejo de estos conflictos.

CONFLICTOS ENTRE ORGANIZACIONES Los conflictos entre organizaciones surgen a veces cuando los gerentes de una organización tienen la convicción de que otra organización no se está conduciendo de manera ética y ponen en peligro el bienestar de algunos grupos de interés.

Orígenes de los conflictos

En las organizaciones, los conflictos surgen de diversos orígenes. Aquí examinaremos los más sobresalientes, por ejemplo: diferencias de metas y plazos, superposición de autoridad, interdependencia de las tareas, evaluaciones o sistemas de remuneración diferentes, recursos escasos e incongruencias del estatus (véase la figura 17.3).[19]

DIFERENCIAS DE METAS Y PLAZOS Recuerde que en el capítulo 10 mencionamos que una actividad gerencial importante consiste en organizar a las personas y los trabajos en departamentos y divisiones para alcanzar las metas de la organización. Casi inevitablemente este agrupamiento produce departamentos y divisiones con metas y plazos distintos, de lo cual posiblemente se derive un resultado conflictivo. Por ejemplo, producción y los gerentes de producción se concentran en la eficiencia y en bajar los costos; tienen plazos cortos y se enfocan en producir bienes y servicios de calidad de manera oportuna y eficiente. En contraste, marketing y los gerentes de marketing se enfocan en las ventas y el compromiso con los clientes. Sus plazos son mayores que en producción, puesto que tratan de responder no sólo a las necesidades actuales de los clientes, sino también a sus cambios futuros para fortalecer su lealtad como consumidores. Estas diferencias fundamentales entre marketing y producción preparan el terreno para que surjan conflictos.

Supongamos que el departamento de producción se ha demorado en el cumplimiento de su plan para elaborar un producto especial para un cliente muy importante. El gerente de marketing piensa que el retraso reducirá las ventas del producto e insiste en entregarlo a tiempo, aun si para ponerse al corriente en el calendario de producción es necesario aumentar los costos por el pago de horas extras a los trabajadores. La gerencia de producción responde

Figura 17.3


Orígenes de los conflictos en las organizaciones



que tendrá mucho gusto en programar las horas extras, siempre y cuando el pago forme parte del presupuesto de marketing. Las posiciones de los dos gerentes son razonables desde el punto de vista de cada uno de los departamentos, de modo que lo más probable es que surja un conflicto.

SUPERPOSICIÓN DE AUTORIDAD Cuando dos o más gerentes, departamentos o funciones reclaman la autoridad al desempeñar las mismas actividades o trabajos, surgen conflictos.[20] Así ocurrió cuando los herederos de la compañía de distribución de licor Forman, con matriz en Washington, D. C., recibieron la compañía de manos de sus padres. Uno de los herederos, Barry Forman, quería controlar la compañía pero no estaba dispuesto a compartir el poder con los otros. Varios herederos pensaban que tenían poder sobre ciertos trabajos cruciales para el éxito de Forman (como mantener buenas relaciones con los directores de las compañías licoreras). Se produjo una batalla de voluntades y numerosos conflictos que se intensificaron hasta llegar a la disfuncionalidad, por lo que requirieron que la familia contratara una empresa de asesoría que resolviera los conflictos.[21]

INTERDEPENDENCIA DE LAS TAREAS ¿Le ha tocado hacer un trabajo escolar en equipo con alguien que no entregó su parte a tiempo? Casi de seguro surgieron conflictos en el grupo, porque los otros miembros dependían de las aportaciones de ese compañero para terminar el proyecto. Cuando individuos, grupos, equipos o departamentos son interdependientes, se da el potencial de conflictos.[22] Con diferentes metas y plazos, los gerentes de marketing y producción entran en conflicto precisamente porque son departamentos interdependientes. Marketing depende de los bienes de producción para comercializarlos y venderlos, y producción depende de que marketing logre una demanda para los artículos que hace.



Siempre que los grupos o equipos son interdependientes, existe el potencial de conflicto.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN O REMUNERACIÓN DIFERENTES La manera de evaluar y premiar a grupos, equipos o departamentos interdependientes puede ser otra fuente de conflictos.[23] Por ejemplo, los gerentes de producción son evaluados y remunerados si no se salen del presupuesto o si reducen los costos manteniendo la calidad. Por lo tanto, son reacios a emprender ninguna medida que incremente los costos, como pagar horas extras a los empleados para terminar un pedido atrasado de un cliente importante. En cambio, los gerentes de marketing son evaluados y premiados por generar ventas y clientes satisfechos. Por eso piensan que pagar horas extras es un precio menor a cambio de responder a los clientes. Así, no resultan inesperados los conflictos entre producción y marketing.

RECURSOS ESCASOS La administración es el proceso de adquirir, desarrollar, proteger y utilizar recursos para que la organización sea eficiente y eficaz (véase el capítulo 1). Cuando los recursos son escasos, la administración se vuelve difícil y es probable que surjan conflictos.[24] Por ejemplo, cuando los recursos son escasos, los gerentes de las divisiones pueden entrar en conflicto sobre quién tiene acceso al capital financiero y los miembros de todos los niveles de la organización disputan sobre quién recibe los ascensos y aumentos.

INCONGRUENCIAS DEL ESTATUS El hecho de que algunos individuos, grupos, equipos o departamentos de una organización reciban más premios que otros también puede suscitar conflictos. Por ejemplo, en algunos restaurantes los chefs tienen mayor estatus que los meseros. Sin embargo, los chefs reciben los pedidos de los clientes por intermediación de los meseros, quienes pueden devolverles los platos si los clientes o los mismos meseros consideran que no son aceptables. Esta incongruencia del estatus (que los chefs de mayor posición reciben las órdenes de meseros con menor estatus) puede ser el origen de muchos

conflictos entre unos y otros. Por esta razón, en algunos lugares se pide a los meseros que cuelguen las órdenes en una guía para reducir las órdenes directas que dan a los chefs.[25]

Estrategias para el manejo de conflictos

OA2 Describir las estrategias de manejo de conflictos que los gerentes pueden seguir para resolverlos en forma eficaz.

Para que una organización alcance sus metas, los gerentes deben poder resolver los conflictos de manera funcional. La *resolución funcional de conflictos* significa que éstos se solucionan por compromiso o colaboración entre las partes en conflicto (más adelante expondremos otras formas menos funcionales de terminar con los conflictos).[26] Es posible establecer un **compromiso** cuando cada parte está interesada en cumplir sus propias metas y las metas de la otra parte, además de estar dispuesta a emprender una negociación en la cual se termine haciendo concesiones, hasta llegar a una solución razonable del conflicto. La **colaboración** es una manera de manejar conflictos en que las partes intentan lograr sus metas sin hacer concesiones, ideando una forma de resolver las diferencias que los beneficie mutuamente.[27] En "El reto del administrador" se recurrió a la colaboración para resolver el conflicto potencial que existía cuando Ravi Kant y Tata Motors estaban tratando de adquirir la división de camiones de Daewoo en Gunsan, Corea del Sur.[28] Kant y Tata Motors querían adquirir la división de camiones de Daewoo porque pensaban que representaba la oportunidad de aumentar las capacidades generales de Tata Motors. Algunos empleados y gerentes de la división de camiones de Daewoo se oponían a que la compañía fuera adquirida por Tata Motors y les preocupaba lo que les depararía el futuro a ellos y a su empresa si la adquisición se llevaba a cabo. Mediante la creación de entendimientos mutuos, Kant y Tata Motors lograron adquirir la división de camiones de Daewoo y alcanzar con éxito su meta y los directivos y empleados de la división de camiones de Daewoo pudieron cumplir la meta de asegurar el futuro de sus empleos y empresa.[29]

compromiso Forma de manejar el conflicto en la cual cada parte está interesada en cumplir sus propias metas y las metas de la otra parte, además de estar dispuesta a emprender una negociación y a hacer concesiones.

colaboración Forma de manejar el conflicto en la cual las partes intentan lograr sus metas, ideando un método que las beneficie mutuamente y no requiera concesiones en cuanto a aspectos que son importantes para cualquiera de las dos.

acomodación Método ineficaz para manejar los conflictos en el que una parte, por lo general la más débil, cede ante las exigencias de la otra parte, típicamente más poderosa.

evasión Método ineficaz para manejar los conflictos en el que las dos partes tratan de ignorar el problema y no hacen nada por resolver sus diferencias.

competencia Método ineficaz para manejar los conflictos en el que cada parte trata de maximizar sus propias ganancias y tiene poco interés en comprender la postura de la otra parte y llegar a una solución que permita a ambas realizar sus metas.

Además del compromiso y la colaboración, existen otras tres maneras de manejar los conflictos: acomodación, evasión y competencia.[30] En la acomodación, una de las partes en conflicto renuncia a las demandas que hace a la otra parte. La **acomodación** ocurre cuando una parte tiene más poder que la otra y es capaz de conseguir sus metas a expensas de la parte débil. Desde el punto de vista de la organización, la acomodación es ineficaz, pues las partes no cooperan, no es probable que quieran cooperar en el futuro y la parte débil que cede o se adapta a la más poderosa puede buscar alguna manera de obtener su revancha.

Cuando los conflictos se **evaden**, ambas partes tratan de ignorar el problema y no hacen nada por resolver su desacuerdo. Evadir los conflictos es ineficaz porque no se aborda el origen real del conflicto, de modo que éste se mantiene y obstaculiza la comunicación y la cooperación.

La **competencia** ocurre cuando cada parte de un conflicto trata de maximizar sus propias ganancias y tiene poco interés en comprender la postura de la otra parte y llegar a una solución que permita a ambas partes conseguir sus metas. La competencia puede intensificar los conflictos, pues cada parte trata de maniobrar para superar a la otra. Como forma de enfrentar los conflictos, la competencia es ineficaz para las organizaciones, puesto que ambas partes están más interesadas en "ganar" la batalla que en cooperar para encontrar la mejor solución para su empresa y que sea también aceptable para los dos lados. Enfrentar los conflictos mediante la acomodación, la evasión o la competencia es una forma ineficaz desde el punto de vista de la organización porque ninguna de las partes coopera ni colabora para hallar una solución aceptable a sus diferencias.

Cuando las partes en conflicto están dispuestas a cooperar e idean soluciones aceptables estableciendo compromisos y colaborando, es más probable que la organización logre sus metas.[31] Las estrategias de manejo de conflictos que usan los gerentes para resolverlos de manera funcional se enfocan en los individuos y en la totalidad de la organización. A continuación describiremos cuatro estrategias que se centran en los individuos: aumentar la conciencia sobre los orígenes de los conflictos, aumentar la conciencia sobre la diversidad y las habilidades para manejarla, rotar los puestos o asignar trabajos temporales y recurrir a transferencias permanentes o despidos, cuando es necesario. También describimos dos estrategias que se concentran en toda la organización: cambiar su estructura o su cultura o alterar directamente el origen de los conflictos.

ESTRATEGIAS CENTRADAS EN LOS INDIVIDUOS

AUMENTAR LA CONCIENCIA DE LOS ORÍGENES DE LOS CONFLICTOS A veces surgen conflictos por problemas de comunicación y malentendidos. Por ejemplo, las diferencias de estilos de comunicación entre géneros (véase el capítulo 16) llevan a algunos hombres que trabajan en equipo a hablar más y apropiarse de mayor crédito por las ideas, en contraste con las mujeres que trabajan en el mismo equipo. Estas diferencias de comunicación generan conflictos cuando los hombres suponen equivocadamente que las mujeres no están interesadas o que tienen una menor capacidad porque participan menos, al tiempo que las mujeres cometen el error de dar por sentado que los hombres son autoritarios y no se interesan en sus ideas porque ellos toman la palabra. Al aumentar la conciencia de las personas sobre estos conflictos, los gerentes ayudan a resolverlos de manera funcional. Cuando hombres y mujeres se dan cuenta de que el origen de sus conflictos está en las diferencias de estilos de comunicación, pueden hacer algo para relacionarse mejor. Los hombres pueden dar a las mujeres mayores oportunidades de ofrecer sus comentarios y las mujeres pueden tener una participación más activa.

A veces las personalidades chocan en una organización. En estas situaciones también los gerentes resuelven los conflictos de manera funcional si incrementan la conciencia de los miembros de la organización sobre el origen de sus dificultades. Por ejemplo, algunas personas que no se inclinan por correr riesgos entran en conflicto con quienes tienden a arriesgarse. Los cautos se quejarían de que los otros proponen ideas extravagantes sin justificación alguna, mientras que los osados se quejan de que siempre desestiman sus ideas innovadoras. Cuando estas dos clases de personas cobran conciencia de que sus conflictos se deben a diferencias fundamentales en su modo de abordar los problemas, tienden a cooperar más en ideas innovadoras que no entrañen tantos peligros.

AUMENTAR LA CONCIENCIA Y LAS HABILIDADES PARA LA DIVERSIDAD También surgen conflictos personales por causa de la diversidad. Los trabajadores de edad se sienten incómodos o resentidos si tienen que rendir cuentas a un supervisor más joven, un hispano se siente extraño en un grupo de blancos y una directora piensa que su equipo directivo, compuesto en su mayoría por hombres, se confabula cuando alguno de ellos no está de acuerdo con una de sus propuestas. Justificados o no, estos sentimientos suelen suscitar conflictos recurrentes. Muchas técnicas que describimos en el capítulo 5 para aumentar la conciencia y las habilidades para manejar la diversidad sirven a los gerentes para realizar mejor su trabajo y resolver conflictos que se originan en diferencias entre los miembros de la organización.

Aumentar la conciencia y las habilidades para la diversidad puede tener especial importancia cuando las organizaciones se expanden hacia todo el mundo y tratan de integrar satisfactoriamente las operaciones en otros países, como se ilustra en la sección “Administración globalizada”.



Administración globalizada

Xplane integra operaciones en España

Xplane es una empresa pequeña de consultoría y diseño con oficinas en Portland, Oregon, y Saint Louis, Missouri, que tiene alrededor de 45 empleados en Estados Unidos.[32] Cuando Dave Gray, fundador y presidente de la empresa, decidió expandir las operaciones y adquirir una empresa pequeña en Madrid, España, que tenía unos seis empleados, con la esperanza tanto de ampliar las operaciones en Europa, así como de crear las capacidades necesarias para proporcionar servicios a empresas de los países hispanohablantes, aprendió por experiencia propia la importancia de aumentar la conciencia y las habilidades para la diversidad. Se presentaron malos entendidos y conflictos, que iban desde un insulto involuntario por parte de un empleado



Retos y oportunidades en Pymes

de Saint Louis a los empleados españoles durante una cena en Madrid hasta el sentimiento de exclusión que los empleados españoles sentían respecto de las comunicaciones y operaciones de Xplane.[33] Por ejemplo, Stephen O'Flynn, que es gerente de proyecto de la oficina de Madrid y nació en Irlanda, sentía que algunos de los empleados de las dos oficinas de Estados Unidos casi olvidaban que la empresa tenía una tercera oficina en España.[34]

Gray comprendió que en virtud de las diferencias culturales y la distancia geográfica entre las oficinas de Estados Unidos y España, era vital mejorar la comunicación entre las oficinas y brindar más oportunidades para que los empleados de las diferentes oficinas interactuaran y establecieran un entendimiento común. Por ejemplo, los correos electrónicos de naturaleza oficial no debían enviarse sólo a los empleados estadounidenses, sino también a los de España. La empresa cambió a un sistema telefónico basado en la web para que los empleados tuvieran que marcar sólo cuatro números para hacer llamadas entre España y Estados Unidos en lugar de trece.[35] Se crearon wikis con fotografías de todos los empleados. O'Flynn realizó llamadas frecuentes a los empleados de Portland y Saint Louis para analizar los proyectos con ellos e instó a otros empleados de la oficina de Madrid a hacer lo mismo. Como indica: "Muchas veces tuve que actuar como intermediario para lograr que la gente hablara entre sí."[36]



Xplane adoptó una serie de medidas para promover la comunicación eficaz entre los empleados de diferentes países, entre las cuales figura un programa de intercambio de empleados.

Gray también se dio cuenta de que era importante que los empleados estadounidenses y españoles tuvieran la oportunidad de interactuar cara a cara y durante periodos más amplios que una llamada telefónica, una cena o una reunión convocada por única ocasión en cualquiera de los dos países. Para lograrlo, creó un programa de intercambio de empleados.[37] Como parte del programa, los empleados de cada país tienen la oportunidad de visitar y trabajar con sus colegas en el otro país para establecer relaciones, aumentar la conciencia y las habilidades para la diversidad y aprender unos de otros. Por ejemplo, un empleado estadounidense puede hospedarse en un departamento alquilado por Xplane en Madrid durante una semana y trabajar con empleados en la oficina española. Asimismo, un empleado español puede quedarse en un departamento alquilado por Xplane en Portland y trabajar con los empleados de esa ciudad una semana.[38] Como Wood indica: "Tratamos de cerrar la distancia por medio de la tecnología, pero a la larga tuvimos que comprar muchos boletos de avión."[39] Cuando los gerentes como Wood toman medidas para aumentar la conciencia y habilidades para la diversidad y fomentar la comunicación eficaz no sólo contribuyen a mitigar las causas de malos entendidos y conflictos potenciales, sino que también incrementan las oportunidades de cosechar los beneficios que aportan diferentes perspectivas y puntos de vista.

PRACTICAR LA ROTACIÓN DE PUESTOS O ASIGNAR TRABAJOS TEMPORALES A veces surgen conflictos porque los miembros de la organización no comprenden adecuadamente las actividades y demandas que otros enfrentan en su trabajo. Por ejemplo, digamos que se pide a un analista de finanzas que entregue informes mensuales a una empleada del departamento de contabilidad. Estos informes son poco prioritarios para el analista y generalmente los entrega con un par de días de retraso. En la fecha prevista, la contadora llama siempre al analista y le explica con lujo de detalles por qué debe tener los informes a tiempo, a lo que el analista responde enumerando todas las cosas que tiene que hacer. En estas situaciones, para resolver los conflictos resultan útiles la rotación de puestos o los trabajos temporales, que amplían los conocimientos de los miembros de la organización y su conciencia de los otros departamentos. Si el analista trabaja un tiempo en el departamento de contabilidad,

entenderá mejor la necesidad de entregar el informe a tiempo. Del mismo modo, un trabajo temporal en el departamento de finanzas ayudará a la contadora a darse cuenta de las exigencias que tiene el analista y de la necesidad de acelerar los aspectos innecesarios de los informes.

TRANSFERENCIAS PERMANENTES O DESPIDOS NECESARIOS En ocasiones, cuando otras estrategias de solución de conflictos no funcionan, los gerentes deben tomar medidas más drásticas, como las transferencias permanentes o los despidos.

Supongamos que dos gerentes de primera línea que trabajan en el mismo departamento pasan la vida peleando: a menudo tienen controversias relevantes aunque ambos se llevan bien con los demás empleados. Sin importar qué haga su supervisor para que se conozcan mejor, siempre surgen nuevos conflictos. En este caso, el supervisor puede optar por transferir a uno o a los dos gerentes para que no tengan que tratarse tan a menudo.

Cuando ocurren conflictos disfuncionales intensos entre directores que no pueden resolver sus diferencias y entenderse, es preciso que uno deje la compañía. Así manejó Gerald Levin conflictos disfuncionales entre sus directores cuando fungió como presidente de Time Warner (después fue director ejecutivo de AOL Time Warner). Robert Daly y Terry Semel, uno de los equipos directivos más respetados de Hollywood y dos directores de la compañía de cine Warner Brothers, habían pasado por dos años de conflictos con Michael Fuchs, un veterano de Time Warner, jefe de la división de música. Como la describía Semel, la compañía "era gobernada como una familia disfuncional, y él necesitaba un equipo directivo".[40] Levin se dio cuenta de que el éxito de Time Warner dependía de que se resolviera el conflicto, que era poco probable que Fuchs llegara a trabajar bien con Daly y Semel y que corría el riesgo de que estos últimos se fueran a otra compañía si no resolvía el problema. Enfrentado con este escenario, Levin le pidió a Fuchs que renunciara.[41]

ESTRATEGIAS CENTRADAS EN TODA LA ORGANIZACIÓN

CAMBIAR LA ESTRUCTURA O LA CULTURA Los conflictos pueden ser un indicio de que se requieren cambios en la estructura organizacional o en la cultura de una organización. En ocasiones los gerentes resuelven los conflictos cambiando la estructura con que agrupan personas y trabajos.[42] Por ejemplo, cuando la organización crece, la *estructura por funciones* (compuesta por departamentos como marketing, finanzas y producción) que fue eficaz cuando era de menores dimensiones, deja de serlo y conviene cambiar a una *estructura por productos* para manejar bien los conflictos (véase el capítulo 10).

Los gerentes también resuelven los conflictos eficazmente si aumentan la integración de la organización. Como recordará, en el capítulo 15 vimos que Hallmark aumentó la integración mediante equipos de funciones cruzadas encargados de crear tarjetas nuevas. Estos equipos aceleraron el desarrollo de las tarjetas y resolvieron conflictos entre departamentos. Ahora, cuando un escritor y un dibujante tienen un conflicto sobre la pertinencia de las ilustraciones, no llevan sus críticas de un departamento al otro, porque están en el mismo equipo y pueden resolver la dificultad en ese mismo instante.

A veces los gerentes tienen que tomar medidas para cambiar la cultura de la organización y resolver conflictos (véase el capítulo 3). Las normas y los valores de la cultura organizacional propician en forma no deliberada conflictos disfuncionales que son difíciles de resolver. Por ejemplo, las normas que subrayan el respeto por la autoridad formal generan conflictos que no se solucionan fácilmente cuando una organización establece equipos autodirigidos, con lo que cambia la estructura de la autoridad y los papeles de los gerentes. Los valores que resaltan la competencia entre individuos dificultan la solución de los problemas cuando los miembros de la organización tienen que poner los intereses de los demás antes que los suyos. En estas circunstancias, tomar medidas para cambiar las normas y valores puede ser una buena estrategia de solución de conflictos.

ALTERAR EL ORIGEN DE LOS CONFLICTOS Cuando los conflictos se deben a una superposición de la autoridad, sistemas diferentes de evaluación o remuneración, o incongruencias de estatus, los gerentes pueden resolver los conflictos con eficacia si modifican directamente su causa. Por ejemplo, los gerentes pueden aclarar la cadena de mando y reasignar trabajos y responsabilidades para resolver conflictos por superposición de la autoridad.

Negociación

OA3 Entender la naturaleza de la negociación y por qué la negociación integradora o de colaboración es más eficaz que la negociación distributiva.

Una técnica de resolución de conflictos particularmente importante que los gerentes y otros empleados de la organización aplican en situaciones en que las partes tienen aproximadamente el mismo poder de influencia. En una **negociación** las partes de un conflicto tratan de llegar a una solución que les parezca aceptable, considerando las opciones de repartirse los recursos.[43] Algunas veces los dos lados de un conflicto negocian directamente. En otras se acude a un **tercero negociador**, el cual se describe como un individuo imparcial que no tiene nada que ver en el conflicto y posee conocimientos especiales para manejar conflictos y negociaciones;[44] se acude a él para que las partes que negocian lleguen a una solución aceptable de su conflicto.[45] Cuando este negociador funge como **mediador**, su papel es facilitar las negociaciones entre las dos partes; los mediadores no obligan a ninguna parte a hacer concesiones ni les imponen un acuerdo que resuelva el conflicto. Por otro lado, los **árbitros** son terceros negociadores que imponen sobre la disputa la solución que les parece justa, y las partes están obligadas a acatarla.[46]

negociación Método de solución de conflictos en el que las dos partes del conflicto ponderan las opciones de repartirse los recursos, con el fin de llegar a una solución aceptable para ambas.

tercero negociador Individuo imparcial que posee conocimientos especiales para manejar conflictos y negociaciones y que ayuda a las partes a llegar a una solución aceptable.

mediador Tercero que facilita las negociaciones, pero no tiene autoridad para imponer una solución.

árbitro Tercero que puede imponer la solución que le parezca justa a un conflicto y que las partes están obligadas a acatar.

negociación distributiva Negociación enfrentada en la que las partes compiten para ganar más recursos y conceder lo menos posible.

negociación integradora Negociación cooperativa en que las partes colaboran para llegar a una solución que es buena para ambas.

Negociación distributiva en relación con negociación integradora

Existen dos tipos principales de negociación: distributiva e integradora.[47] En la **negociación distributiva** las dos partes piensan que existe un "pastel" de recursos que tienen que dividirse.[48] Deben adoptar una postura de competencia y rivalidad. Cada parte se da cuenta de que debe conceder algo, pero quiere quedarse con la tajada más grande.[49] Las partes no ven ninguna necesidad de volver a tratarse en el futuro ni les importa si su relación personal queda dañada o es destruida por la negociación competitiva.[50] En las negociaciones distributivas, los conflictos se manejan mediante la competencia.

En la **negociación integradora**, las partes piensan que pueden agrandar el pastel si conciben una solución creativa para el conflicto. No ven el conflicto en términos de competencia, como una situación de ganar o perder; al contrario, ven el conflicto en forma cooperativa, como una situación en la que ambas partes ganan. La confianza, información compartida y el deseo de las dos partes de llegar a una buena solución, son las características de la negociación integradora.[51] En ésta, los conflictos se manejan por colaboración y compromiso.

Consideremos cómo resolvieron un conflicto reciente Adrian Hofbeck y Joseph Steinberg, socios de un exitoso restaurante de comida alemana en el medio oeste estadounidense. Hofbeck y Steinberg fundaron el restaurante hace 15 años, comparten las responsabilidades de la gestión y comparten por igual las utilidades del restaurante. Hofbeck decidió hace poco que quería retirarse y vender el restaurante, pero el retiro era lo último en lo que pensaba Steinberg: él no quería dejar de ser dueño y gerente del restaurante. Una negociación distributiva estaba fuera de cualquier consideración, pues Hofbeck y Steinberg eran grandes amigos y valoraban su relación; ninguno quería hacer nada que lastimara al otro o a su amistad. Entonces, optaron por una negociación integradora, porque pensaron que ésta les ayudaría a resolver sus conflictos de modo que ambos alcanzaran sus metas y conservaran su amistad.

Estrategias para alentar una negociación integradora

OA4 Describir las formas en que los gerentes pueden promover la negociación integradora en las organizaciones.

Hay cinco estrategias en que pueden apoyarse los gerentes de todas las organizaciones para facilitar una negociación integradora y evitar la distributiva: destacar las metas superiores, enfocarse en el problema y no en las personas, enfocarse en los intereses y no en las demandas, crear nuevas opciones de ganancias para todos y enfocarse en la justicia (véase la tabla 17.1).[52] Hofbeck y Steinberg usaron todas estas estrategias para resolver su conflicto.

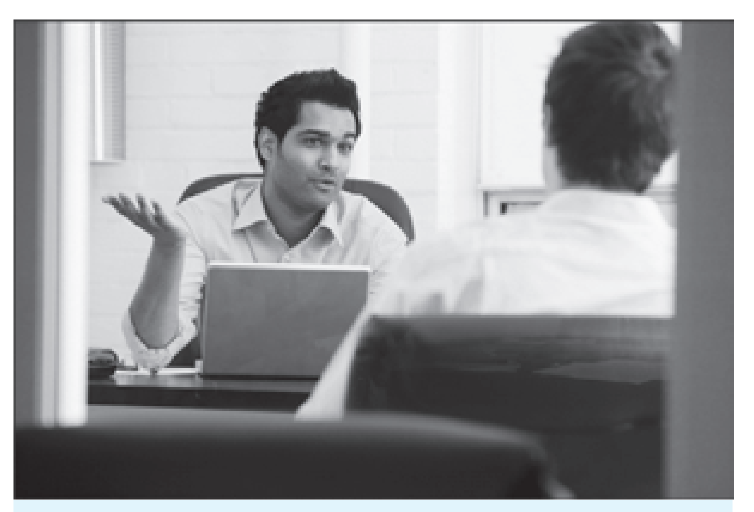
DESTACAR LAS METAS SUPERIORES Las *metas superiores* son aquellas en que están de acuerdo todas las partes, cualquiera que sea la causa de su conflicto. Aumentar la eficacia

Tabla 17.1
Estrategias de negociación integradora

- Destacar las metas superiores.
- Enfocarse en el problema, no en las personas.
- Enfocarse en los intereses, no en las demandas.
- Crear nuevas opciones de ganancias para todos.
- Enfocarse en la justicia.

de la organización, fortalecer el compromiso con los clientes y ganar una ventaja competitiva son algunas metas superiores que los miembros de una organización pueden destacar durante una negociación integradora. Las metas superiores hacen que las partes en conflicto tengan presente todo el panorama, así como el hecho de que colaboran para una meta o finalidad más amplia, a pesar de sus desacuerdos. Hofbeck y Steinberg subrayaron tres metas superiores durante sus negociaciones: garantizar que el restaurante sobreviviera y prosperara, permitir que Hofbeck se retirara y permitir que Steinberg fuera el dueño y gerente mientras lo quisiera.

ENFOCARSE EN EL PROBLEMA, NO EN LAS PERSONAS Las personas que están en conflicto no siempre son capaces de resistir la tentación de centrarse en los inconvenientes y las debilidades de la otra parte, y terminan personalizando el conflicto. En lugar de atacar el problema, las partes se agreden unas a otras. Este esquema no es congruente con una negociación integradora y fácilmente lleva a las partes a una negociación distributiva. Todas las partes de un conflicto necesitan concentrarse en el problema o en la causa del conflicto y no caer en la tentación de desacreditarse.



Permanecer enfocado en las metas superiores e idear nuevas opciones de ganancia conjunta puede facilitar la negociación integradora.

Dada su sólida amistad, para Hofbeck y Steinberg esto no significó un problema, pero de cualquier manera debieron precaverse de personalizar el conflicto. Steinberg recuerda que cuando tenían problemas para dar con una solución, comenzó a pensar que Hofbeck, un hombre saludable de 57 años, era un flojo por querer retirarse muy joven: "Si no fuera tan flojo, no estaríamos metidos en este lío." Steinberg nunca reveló estos pensamientos a Hofbeck (que después admitió que a veces se sentía fastidiado de que Steinberg fuera un adicto al trabajo), porque se daba cuenta de que con ello perjudicaría las posibilidades de llegar a una solución integradora.

ENFOCARSE EN LOS INTERESES, NO EN LAS DEMANDAS Las demandas son lo *que* una persona quiere; los intereses son las razones de que lo quiera. Cuando dos personas están en conflicto, es poco probable que se cubran las demandas de las dos. Sin embargo, es posible satisfacer sus intereses básicos y de eso trata la negociación integradora.

La demanda de Hofbeck era que vendieran el restaurante y dividieran las utilidades. La demanda de Steinberg era que conservaran el restaurante y que mantuvieran la misma situación. Como es obvio, no era posible satisfacer las dos demandas, pero quizá los intereses sí. Hofbeck quería retirarse, invertir su participación en el restaurante y vivir de su rendimiento sobre la inversión. Steinberg quería seguir siendo el dueño y gerente y ganarse la vida con el restaurante.

CREAR NUEVAS OPCIONES DE GANANCIAS PARA TODOS Cuando las dos partes de un conflicto se centran en sus intereses, están en el camino para llegar a soluciones creativas que beneficien a ambas. Esta situación en la que las dos partes salen ganado significa que más que tener opciones fijas para escoger, las dos partes pueden idear alternativas nuevas que agranden el pastel de los recursos.

Hofbeck y Steinberg encontraron tres alternativas novedosas. En primer lugar, aunque Steinberg no tenía el capital, podía comprar la participación de Hofbeck en el restaurante. Hofbeck financiaría la compra, y a cambio Steinberg le pagaría un rendimiento razonable sobre su inversión (el mismo que hubiera obtenido de haber sacado su dinero del restaurante para invertirlo). En segundo lugar, los socios podrían tratar de vender la participación de Hofbeck a un tercero, estipulando que Steinberg sería el gerente y recibiría un ingreso por sus servicios. En tercer lugar, los socios podrían conservar la propiedad conjunta del restaurante. Steinberg lo manejaría y recibiría una parte proporcionalmente mayor de sus utilidades, pues Hofbeck sería un propietario ausente que no participaría en las operaciones cotidianas, pero recibiría un rendimiento sobre su inversión en el restaurante.

políticas en la organización Actividades que los gerentes realizan para aumentar su poder y ejercerlo con el fin de alcanzar sus metas y superar resistencias y oposiciones.

estrategias orientadas a cuestiones políticas Tácticas (acciones) concretas que los gerentes del nivel medio realizan con la intención de incrementar su poder y ejercerlo con el fin de influir y ganar el apoyo de los demás, al mismo tiempo que superan resistencias y oposiciones.

ENFOCARSE EN LA JUSTICIA Enfocarse en la justicia concuerda con el principio de la justicia distributiva, que destaca la repartición equitativa de los resultados, sobre la base de las contribuciones significativas que hacen las personas a la organización (véase el capítulo 5). Es probable que dos partes en conflicto estén en desacuerdo sobre ciertos puntos y prefieran las alternativas que cada una piensa que son las mejores para sus intereses o para aumentar al máximo sus propios resultados. Resaltar la equidad y la justicia distributiva ayudará a las dos partes a llegar a un acuerdo mutuo sobre la solución óptima para un problema.

Steinberg y Hofbeck acordaron que el segundo podría cortar sus lazos con el restaurante si era su deseo. Optaron por la segunda alternativa descrita arriba y buscaron un comprador adecuado de la participación de Hofbeck. Encontraron un inversionista dispuesto a comprar la participación de Hofbeck y permitir que Steinberg conservara la gerencia del restaurante. Además, siguieron siendo buenos amigos.

Cuando los gerentes siguen estas cinco estrategias y alientan a otros miembros de la organización para que también lo hagan, están en mejor posición para resolver los conflictos mediante una negociación integradora. Además, en el proceso de la negociación los gerentes y otros empleados deben ser conscientes y precaverse de prejuicios que los lleven a tomar malas decisiones (véase el capítulo 7).[53]

La política en la organización

OA5 Explicar por qué los gerentes necesitan adaptarse a la política en la organización, y describir las estrategias políticas que los gerentes pueden seguir con el propósito de adquirir destrezas en este ámbito.

Los gerentes deben adquirir las habilidades necesarias para manejar los conflictos de la organización con el fin de que ésta sea eficaz. Sin embargo, supongamos que los directores tienen un conflicto sobre la mejor estrategia para la empresa o la mejor estructura para aprovechar al máximo sus recursos. En estas situaciones es difícil solucionar los conflictos y las partes recurren a actividades y desarrollo de política para resolverlos a su favor.

La **política en la organización** abarca las actividades que los gerentes (y otros miembros) realizan para aumentar su poder y ejercerlo con el fin de alcanzar sus metas y superar resistencias y oposiciones.[54] Los gerentes realizan actividades de generar política en la organización para resolver los conflictos a su favor.

Las **estrategias orientadas a cuestiones políticas** se definen como las tácticas concretas que los gerentes (y otros miembros de la organización) realizan para aumentar su poder y ejercerlo con el fin de influir y ganar el apoyo de los demás, al tiempo que superan resistencias y oposiciones. Las estrategias políticas son especialmente importantes cuando los gerentes planean e imponen cambios grandes en la organización: no sólo tienen que conseguir apoyo para sus iniciativas de cambio e influir en los miembros de la organización para que se conduzcan de formas nuevas, sino que también tienen que superar oposiciones fuertes de personas que se sienten amenazadas por el cambio y prefieren la situación actual. Al aumentar su poder, los gerentes están en mejor posición para obrar los cambios necesarios. Además de acrecentar su poder, los gerentes deben cerciorarse de que lo ejercen con el fin de influir en los demás.

Importancia de la política en la organización

El término *política* tiene connotaciones negativas para muchas personas. Algunos piensan que los gerentes que son políticos han ascendido a la dirección no por sus méritos y capacidades, sino por sus contactos personales. Otros piensan que los gerentes políticos son egoístas y ejercen el poder para obtener beneficios personales, no por el bien de la organización. Hay una pizca de verdad en esta connotación negativa. Hay gerentes que hacen mal uso de su poder para obtener beneficios personales a expensas de la eficacia de su organización.

Sin embargo, a veces hacer política en la organización es una fuerza positiva. Los gerentes que luchan por obrar cambios necesarios se topan con la resistencia de individuos y grupos que se sienten amenazados y quisieran mantener las cosas como están. Los gerentes eficaces hacen política para ganar apoyo y echar a andar los cambios que se requieren. Del mismo modo, los gerentes enfrentan la resistencia de otros gerentes que no están de acuerdo con sus metas para el grupo o la organización y con lo que tratan de lograr. Practicar la política en la organización ayuda a los gerentes a superar estas resistencias y alcanzar sus metas.

En efecto, los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar la política en la organización. Todos hacen política en alguna medida: otros gerentes, colegas y subordinados, además de personas de fuera de la organización, como los proveedores. Los que tratan de ignorar la política bien podrían enterrar la cabeza en la arena, porque con toda probabilidad serán incapaces de reunir apoyo para sus iniciativas y objetivos.

Estrategias para desarrollar políticas con la intención de lograr y conservar el poder

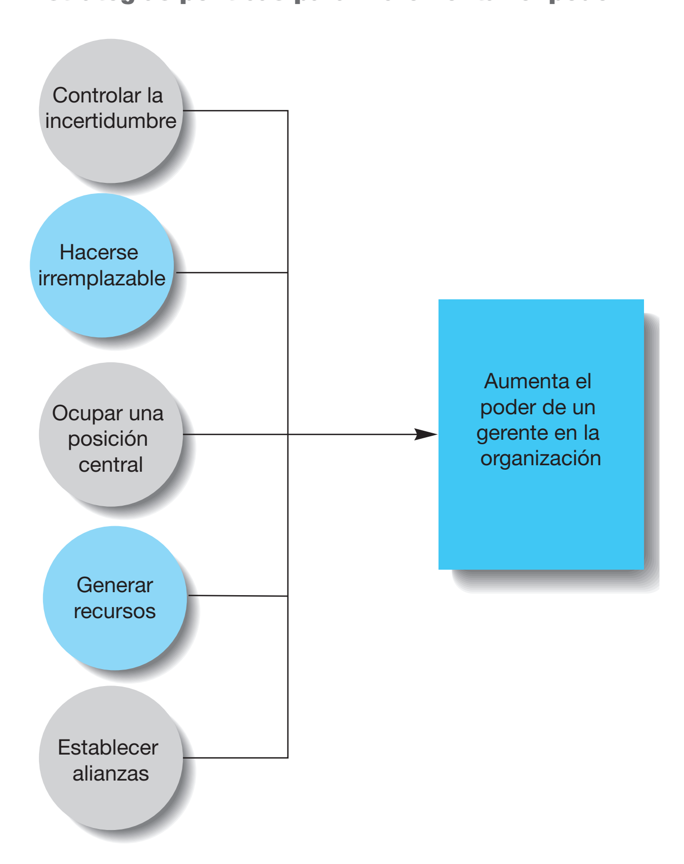
Los gerentes que siguen estrategias políticas para acrecentar y mantener su poder, influyen mejor en los demás para que trabajen por la consecución de las metas del grupo o la organización (recordará del capítulo 14 que los poderes legítimos, de premiación, coercitivo, experto y referente sirven a los gerentes para influir en los demás en calidad de líderes). Al controlar la incertidumbre, hacerse indispensables, ocupar una posición central, generar recursos y establecer alianzas, los gerentes pueden aumentar su poder (véase la figura 17.4).[55] Ahora veremos cada una de estas estrategias.

CONTROLAR LA INCERTIDUMBRE La incertidumbre es una amenaza para los individuos, grupos y organizaciones enteras, que puede interferir con el buen desempeño y la consecución de las metas. Por ejemplo, la incertidumbre sobre la seguridad del trabajo es una amenaza para muchos trabajadores y puede llevar a renunciar a los mejores empleados, los que tienen más posibilidades de encontrar otro puesto, más seguro, en otra organización. Cuando un departamento de IyD no está seguro de las preferencias de los clientes, sus miembros desperdician recursos valiosos en desarrollar un producto, como cigarros que no humean, que los clientes no quieren. Cuando los gerentes enfrentan la incertidumbre acerca de la demanda global, no exportan productos a países que los quieren, y pierden una ventaja competitiva.

Los gerentes que pueden controlar y reducir la incertidumbre de otros gerentes, equipos, departamentos y el conjunto de la organización, ven cómo su poder se incrementa.[56] Los líderes sindicales adquieren poder cuando eliminan la incertidumbre sobre la seguridad de la fuente de empleo de los empleados. Los gerentes de marketing y ventas ganan poder cuando eliminan la incertidumbre de otros departamentos, como cuando IyD pronostica con tino los cambios en las preferencias de los clientes. Los directores adquieren poder cuando conocen la demanda global de los productos de la organización. Los gerentes capaces de controlar la incertidumbre son solicitados y buscados por otras organizaciones.

HACERSE IRREMPLAZABLE Los gerentes incrementan su poder cuando desarrollan capacidades y conocimientos valiosos, con los cuales realizan actividades que nadie más puede ejecutar: eso es ser irremplazable.[57] Cuanto más fundamentales son esas actividades para la eficacia de la organización, mayor poder tienen los gerentes porque se hacen indispensables.

Figura 17.4
Estrategias políticas para incrementar el poder



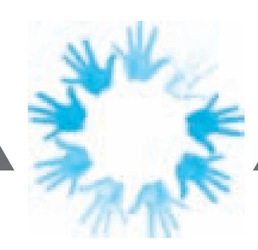
OCUPAR UNA POSICIÓN CENTRAL Los gerentes que ocupan una posición central son responsables de las actividades que se vinculan directamente con las metas de la organización y las fuentes para el desarrollo de una ventaja competitiva; a menudo están situados en puestos clave en redes de comunicación importante de la organización.[58] Los gerentes que se encuentran en posiciones centrales tienen el control sobre actividades e iniciativas cruciales de la organización y tienen acceso a información importante. Otros miembros de la organización dependen de ellos por sus conocimientos, capacidades, consejo y apoyo, y parecería que el éxito de toda la organización descansa sobre sus hombros. Estas consecuencias de ocupar una posición central aumentan el poder de los gerentes.

Los gerentes que son empleados sobresalientes, tienen amplios conocimientos y hacen contribuciones importantes y notorias a su organización reciben ofrecimientos para puestos centrales que aumentan su poder.

GENERAR RECURSOS Las organizaciones necesitan tres recursos para ser eficaces: 1) insumos, como materias primas, trabajadores calificados y capital financiero; 2) recursos técnicos, como maquinaria y computadoras, y 3) conocimientos, como capacidades de marketing o ingeniería. En la medida en que un gerente es capaz de generar uno o más de estos recursos para su organización, su poder se incrementa.[59] Por ejemplo, en las universidades los profesores que reciben fondos cuantiosos para sus investigaciones por parte de asociaciones como la Fundación Nacional para las Ciencias y el Instituto de Investigación del Ejército, adquieren poder en virtud de los recursos financieros que generan para sus departamentos y universidades en conjunto.

ESTABLECER ALIANZAS Cuando los gerentes establecen alianzas, fincan relaciones de beneficio mutuo con personas dentro y fuera de la organización. Las dos partes de una alianza se respaldan, porque en ello van sus intereses, y ambos sacan provecho de la coalición. Las alianzas confieren poder a los gerentes porque les dan apoyo para sus iniciativas. Los socios

de las alianzas prestan su apoyo porque saben que los gerentes lo devolverán cuando ellos lo necesiten. Las alianzas sirven a los gerentes para alcanzar sus metas e implantar cambios necesarios en la organización, porque acrecientan el poder de los gerentes. Como se ilustra en la siguiente sección "Tema sobre diversidad", muchos altos ejecutivos poderosos, como Indra Nooyi, presidenta y directora general de PepsiCo, son particularmente hábiles cuando se trata de establecer alianzas.[60]



Tema sobre diversidad

Indra Nooyi establece alianzas

Sin lugar a dudas, Indra Nooyi es una líder de negocios poderosa.[61] Como directora general y presidenta de PepsiCo, supervisa una compañía que tiene más de 39 000 millones de dólares en ingresos y más de 185 000 empleados; Pepsi-Cola, Lay's, Doritos, Tropicana, Mountain Dew, Gatorade y Quaker figuran entre las numerosas marcas reconocidas de Pepsi.[62] Aplica con eficacia su visión de PepsiCo, "Desempeño con propósito", para motivar y guiar a los empleados de Pepsi y comunicar la postura de PepsiCo sobre temas importantes, como salud, obesidad y protección del ambiente natural en todo el mundo.[63] En 2008 fue incluida en la lista de "Las personas más influyentes del mundo" que publica la revista *Time*;[64] en 2007 fue clasificada como la mujer más poderosa en el mundo de los negocios por la revista *Fortune* y ocupó el lugar 22o. en la lista de las "25 personas más poderosas en los negocios" de *Fortune*.[65]

Nooyi, nacida y criada en India, fue vicepresidenta senior de planeación estratégica de PepsiCo antes de pasar a ocupar el puesto más alto el 1 de octubre de 2006.[66] Cuando el consejo de administración de PepsiCo estaba decidiendo quién sería el próximo director general de la compañía, tomó en consideración a dos altos ejecutivos de PepsiCo, Nooyi y Michael White, vicepresidente del consejo.[67] Cuando Nooyi se enteró de que el consejo de administración la había elegido, una de sus principales prioridades fue asegurar que White se quedara en PepsiCo, mantener la excelente relación que tenían y que había evolucionado a lo largo de muchos años de trabajar juntos y que ella pudiera contar con el apoyo y asesoría de White.[68] En aquella época, White se hallaba de vacaciones en su casa de playa en Cape Cod, Massachusetts. Nooyi voló a Cape Cod y los dos pasearon por la playa, comieron helados juntos e incluso tocaron a dueto (Nooyi y White son muy aficionados a la música y en este caso, él tocó el piano y ella cantó). Antes de marcharse de Cape Cod, ella le dijo a White: "Dime qué tengo que hacer para que te quedes y lo haré."[69] Al final, White decidió quedarse en PepsiCo y en la actualidad es director general de PepsiCo International, así como vicepresidente del consejo de administración de PepsiCo.[70] En la reunión donde se anunció el nombramiento de Nooyi, ésta comunicó a los empleados: "Trato a Mike como mi socio; bien podría haber sido el director general." White repuso: "Yo toco el piano e Indra canta."[71]

Nooyi es sobresaliente en el establecimiento de alianzas tanto dentro como fuera de PepsiCo. Dada la amplitud y variedad de sus responsabilidades, decidió incrementar a 29 el número de altos ejecutivos que integran su equipo de trabajo (cifra que equivale aproximadamente al doble del tamaño del equipo antes de que ella fuera designada directora general). Tiene buenas relaciones con los principales responsables de tomar decisiones en todo el mundo, tanto en el gobierno como en los negocios. Además, con frecuencia consulta y busca el consejo de tres ex directores generales de PepsiCo, Stephen Reinemund, Roger Enrico y Don Kendall, a quienes considera sus amigos.[72]



Indra Nooyi es sobresaliente en el establecimiento de alianzas tanto dentro como fuera de PepsiCo.

Nooyi también destaca por ganarse el apoyo de los empleados de PepsiCo.[73] Es realista, sincera y genuina en sus relaciones con los empleados, y también se siente cómoda de ser como es; se cuenta que de vez en cuando camina descalza por los pasillos de PepsiCo y a veces canta en las reuniones. Las celebraciones en los cumpleaños de los empleados incluyen un pastel. Nooyi, como madre de dos hijas, también reconoce que el trabajo afecta a las familias de los empleados y que éstas pueden ser una gran fuente de apoyo.[74]

Por supuesto, Nooyi enfrenta una serie de retos en PepsiCo y se esfuerza por lograr que la compañía tenga un enfoque más global (y se centre menos en Estados Unidos), fabrique productos alimenticios más saludables, proteja el ambiente natural y vele por el bienestar de sus empleados en una economía en dificultades donde abundan las alzas de precios de los ingredientes de los productos de PepsiCo.[75] Su habilidad excepcional para establecer alianzas y ganar apoyo son muy útiles. Como ella indica: "…si uno le da a un equipo de personas una serie de metas y objetivos y consigue que todas crean en ellos, pueden mover montañas".[76]

Muchos directores sobresalientes se centran en establecer alianzas no sólo dentro de su organización, sino también con individuos, grupos y organizaciones en el entorno global y del trabajo de los que dependen los recursos de dicha organización. Estos individuos, grupos y organizaciones traban alianzas con los gerentes porque les interesa y pueden contar con el apoyo de éstos cuando lo necesiten. Cuando los gerentes establecen alianzas, tienen que verificar que todo sea transparente, ético y legal.

Estrategias para generar política y ejercer poder

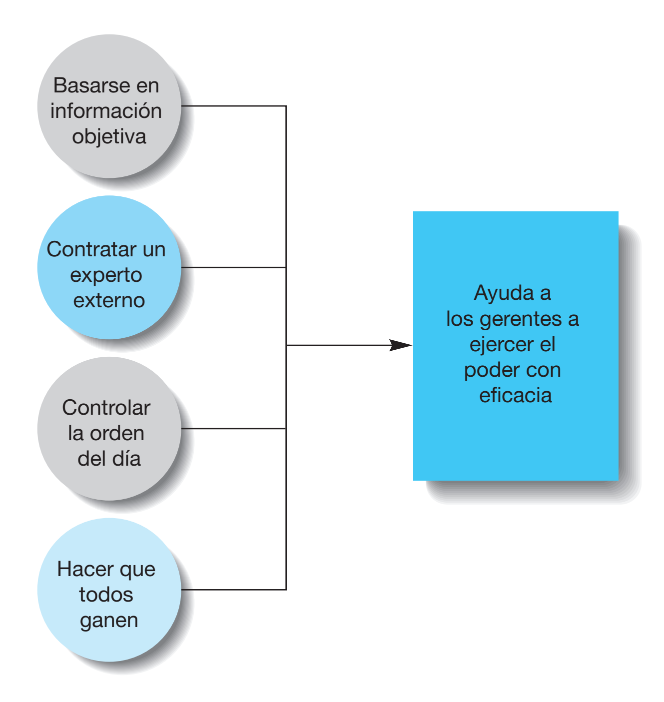
Los gerentes con habilidades políticas no sólo comprenden y aplican las cinco estrategias para generar su poder, sino que también manejan las estrategias para ejercerlos. Estas estrategias se enfocan en cómo pueden ejercer el poder los gerentes *en forma encubierta*.[77] Cuando los gerentes ejercen el poder de esta forma, otros miembros de la organización no son conscientes de que lo ejercen para influirlos. Ellos piensan que apoyan a esos gerentes por diversas razones: porque creen que es lo lógico o racional, porque creen que hacerlo es lo mejor para sus intereses o porque creen que la posición o decisión de esos gerentes es legítima o apropiada.

El ejercicio encubierto del poder puede sonar como algo perverso, pero los gerentes se valen de esta estrategia para suscitar cambios y alcanzar las metas de la organización. Las estrategias políticas para ejercer el poder y ganar el apoyo y la concurrencia de los demás son: basarse en información objetiva, contratar un experto externo, controlar la orden del día y hacer que todos ganen (véase la figura 17.5).[78]

BASARSE EN INFORMACIÓN OBJETIVA Los gerentes necesitan el apoyo de los otros para alcanzar sus metas, implantar cambios y superar la oposición. Una manera de que un gerente congregue el apoyo y supere la oposición es recurrir a información objetiva que respalde las iniciativas del gerente. Basarse en información objetiva lleva a los demás a apoyar al gerente por obra de los hechos; la información objetiva hace que los demás crean que la propuesta del gerente es el curso de acción conveniente. Al recurrir a información objetiva, los gerentes con habilidades políticas ejercen el poder en forma encubierta para influir en los demás.

Tomemos el caso de Mary Callahan, vicepresidente de Better Built Cabinets, una pequeña compañía de armarios y vitrinas del sureste de Estados Unidos. Callahan tiene una enorme influencia en la compañía; prácticamente cada iniciativa que propone al presidente y dueño de la compañía es puesta en marcha. ¿Por qué Callahan ejerce el poder tan eficazmente en su compañía? Cuando tiene una idea sobre una nueva iniciativa que cree que la empresa adoptaría, ella y sus subordinados comienzan a reunir información de apoyo. Hace poco, Callahan decidió que Better Built debería desarrollar una línea de alacenas con estilo europeo y precio elevado. Antes de presentar su propuesta al presidente de Better Built, compiló

Figura 17.5
Estrategias políticas para ejercer el poder



información objetiva para demostrar que: 1) hay una demanda grande e insatisfecha de esos muebles, 2) Better Built puede fabricarlos con las instalaciones de producción que tiene y 3) la nueva línea tiene el potencial de incrementar 20% las ventas sin lastimar las ventas de otros armarios de la compañía. Con esta información, el presidente estuvo de acuerdo con la propuesta de Callahan. Más aún, el presidente y otros miembros de Better Built cuya cooperación se requiere para implantar la propuesta la respaldaron porque pensaron que ayudaría a la empresa a ganar una ventaja competitiva. Usando la información objetiva como apoyo de su posición, Callahan ejerció su poder e influencia en forma encubierta sobre los otros para impulsar su propuesta.

CONTRATAR UN EXPERTO EXTERNO A veces traer un experto de fuera para apoyar una propuesta o decisión brinda a los gerentes beneficios parecidos a los de la información objetiva. Esto confiere credibilidad a sus iniciativas y hace que los demás piensen que sus propuestas son adecuadas o racionales. Supongamos que Callahan hubiera contratado un asesor que evaluara las bondades de su idea. El asesor rinde un informe al presidente afirmando que las nuevas alacenas de estilo europeo probablemente materializarán las promesas de Callahan y aumentarán las ventas y las utilidades de Better Built. Como ocurre con la información objetiva, la información de un experto objetivo infunde una sensación de legitimidad a la propuesta de Callahan y le permite ejercer el poder en forma encubierta para influir en los demás.

Aunque uno pensaría que los asesores y otros expertos externos son neutrales y objetivos, en ocasiones son contratados por gerentes que desean su apoyo para una posición o decisión en su empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes enfrentan una oposición intensa de otros que temen que una decisión vaya en contra de los intereses de sus departamentos, traen un experto de fuera, con la esperanza de que sea visto como un observador neutral que dé credibilidad y "objetividad" a su punto de vista. El apoyo de un experto de fuera puede hacer que otros crean que una decisión es la correcta. Desde luego, a veces los asesores y otros expertos de fuera son contratados por las organizaciones para *ser* objetivos y guiar a los gerentes para tomar el curso de acción apropiada.

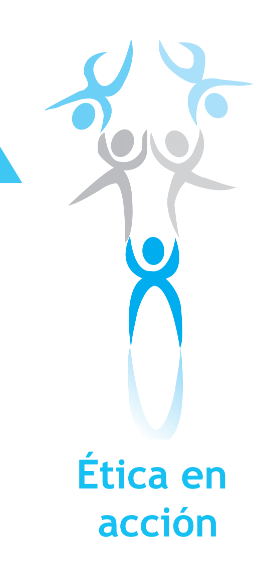
CONTROLAR LA ORDEN DEL DÍA Los gerentes también pueden ejercer el poder en forma encubierta si controlan la orden del día; es decir, si influyen sobre qué alternativas serán tomadas en cuenta e incluso si se toma una decisión.[79] Cuando los gerentes influyen en las alternativas que se toman en cuenta, pueden ver que éstas les resultan todas aceptables y que las indeseables no pasan al grupo de las opciones viables. Por ejemplo, en el contexto de la contratación, los gerentes pueden ejercer su poder en forma encubierta asegurándose de que los candidatos que no les parecen aceptables no lleguen a la lista final para un puesto vacante. Para ello, comunican los inconvenientes e insuficiencias de los candidatos a todos los que tienen que ver en la decisión de contratación. Cuando se analizan y evalúan los tres finalistas para la vacante en la junta de contratación, parecería que un gerente ejerce poco poder o influencia y que sigue a la mayoría; no obstante, él ya había ejercido su poder en forma encubierta en el proceso de contratación al controlar los candidatos que llegaron a la etapa final.

En ocasiones los gerentes pueden impedir que se tome una decisión. Por ejemplo, un gerente a cargo de una comisión de relaciones con la comunidad podría oponerse a una propuesta para que la organización intensifique su participación en los grupos juveniles locales, como los niños exploradores. El gerente puede ejercer su influencia en esta situación, dejando la propuesta fuera de la minuta con la orden del día de la siguiente junta de la comisión. También puede colocar la propuesta en el último punto, con la confianza de que la comisión agotará el tiempo y no llegará a los últimos puntos de la orden del día, lo que siempre ocurre. No incluir la propuesta o ponerla al final de la orden del día es una manera de ejercer el poder en forma encubierta. Los miembros de la comisión no advierten que el gerente trata de influir en ellos para que descarten la propuesta, pero el gerente ya la convirtió en un tema ausente que ni siquiera será tomado en cuenta.

HACER QUE TODOS GANEN Con frecuencia, los gerentes con capacidades políticas pueden ejercer su poder en forma encubierta porque se aseguran de que las personas cuyo apoyo necesita obtienen beneficios personales por este respaldo. Al lograr que todos ganen, un gerente puede influir en otros miembros de la organización, que ven que apoyarlo es lo mejor para sus intereses.

Cuando los directores enderezan compañías con problemas, si bien algunos miembros y sectores de la organización están destinados a padecer la reestructuración (que muchas veces entraña despidos dolorosos), el poder de cambio del director ejecutivo se acrecenta, pues se aclara que el futuro de la compañía descansa sobre bases más seguras y que la organización y sus grupos de interés han ganado como resultado del cambio.

Hacer que todos ganen no sólo es una forma eficaz de ejercer el poder sino que, cuando se usa de manera congruente y directa, puede aumentar con el tiempo el poder y la influencia del gerente. Es decir, cuando un gerente logra realmente que todos ganen, las partes interesadas piensan que lo que más les conviene es apoyar al gerente y sus iniciativas. Cuando los gerentes que hacen que todos ganen tienen valores éticos sólidos, todos salen ganando en verdad, como se reseña en la siguiente sección de “Ética en acción”.



El Faro beneficia a múltiples grupos de interés

Cuando Estuardo Porras tomaba clases de administración en la Universidad Pepperdine en Malibu, California, a finales de la década de 1990, le sorprendieron los altos precios que Starbucks cobraba por el café.[80] En su país natal, Guatemala, el café era la principal exportación hasta que los precios disminuyeron en la década de 1980 debido a una gran afluencia de granos de café de bajo costo que entraron en el mercado provenientes de países como Vietnam. Porras tenía la idea de regresar a Guatemala, revivir la vieja plantación de café y operarla de manera socialmente responsable para proteger el ambiente natural, contribuir y velar por el bienestar de los trabajadores que la operaban y la comunidad local y producir granos de café

de alta calidad que una organización socialmente responsable como Starbucks se interesara en comprar.[81]

Porras regresó a Guatemala, pidió un préstamo de 1.25 millones de dólares a su padre, que acababa de vender una compañía embotelladora de Coca-Cola, y transformó una plantación abandonada, llamada El Faro, en una maravilla de sustentabilidad ambiental, responsabilidad social y eficacia.[82] El Faro protege el ambiente natural, ayuda a una comunidad pobre y produce café arábica de alta calidad que usan las compañías especializadas en café, como Starbucks. Además, dado el compromiso de Starbucks de comprar café a productores que se rigen por valores sociales éticos y ecológicos, El Faro puede vender todo el café que produce y que satisface las normas de calidad de Starbucks en mucho más de lo que vendería los granos en el mercado general de exportación de productos básicos.[83]



Retos y oportunidades en Pymes

El Faro se localiza cerca de un volcán, y las cenizas del volcán crean un suelo excelente para producir café. Los granos de café se fermentan en agua reciclada y las lombrices de tierra se comen las cáscaras de los granos, lo cual produce un excelente fertilizante orgánico. Una gran parte del trabajo de la plantación se realiza a mano.[84] El Faro sostiene una escuela primaria gratuita para niños de la comunidad local y lleva en autobús a los niños mayores a una secundaria en las inmediaciones. Los empleados reciben atención médica gratis después de cumplir tres meses de trabajo en El Faro; la atención se proporciona en el consultorio médico de la plantación, que cuenta con un médico de tiempo parcial y una enfermera de tiempo completo. También reciben 15 días de vacaciones pagadas al año. Muchos de los empleados de tiempo completo de El Faro y sus familias viven en la plantación; El Faro también tiene empleados de medio tiempo.[85]



El Faro se esfuerza por mantener un entorno de trabajo saludable, sustentable y justo.

Al principio, Porras vendía el café de El Faro en el mercado de exportación de productos básicos, mientras trataba con insistencia de llamar la atención de Starbucks enviando cartas y muestras de café, pero sin éxito. Finalmente, un exportador que compraba café de El Faro persuadió a dos compradores de Starbucks de que visitaran la plantación. Luego de un recorrido guiado y una degustación de café, los compradores se mostraron tan complacidos con lo que vieron y probaron que ordenaron café de El Faro ese mismo día y dieron a Porras la oportunidad de participar en un programa que otorga contratos a largo plazo a los productores que son socialmente responsables.[86]

En la actualidad, El Faro Estate Coffee se vende en exclusiva a Starbucks y la Finca El Faro es un proveedor de Prácticas C.A.F.E. de Starbucks.[87] Es evidente que Porras ha logrado que todos ganen y, en el proceso, creó un negocio próspero y sustentable.[88]

Resumen y repaso

CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES Los conflictos en las organizaciones son las desavenencias que se producen cuando las metas y los intereses o valores de individuos o grupos son incompatibles, y cuando estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los demás por alcanzar sus objetivos. Los cuatro tipos de conflictos que surgen en la organización son: entre personas, dentro de los grupos, entre grupos y en toda la organización. Los orígenes de los conflictos son las diferencias de metas y plazos, superposición de la autoridad, interdependencia de las tareas, sistemas diferentes de evaluación o remuneración, recursos escasos e incongruencias de estatus. Las estrategias para el manejo de los conflictos centradas en los individuos son aumentar la conciencia de las causas, aumentar la conciencia y las habilidades sobre la diversidad, rotar puestos y asignar trabajos temporales y efectuar transferencias permanentes o despidos, cuando es necesario. Las estrategias centradas en toda la organización son cambiar su estructura o cultura y alterar las causas de los
OA1, 2 conflictos.

OA3, 4 **NEGOCIACIÓN** La negociación es una técnica de solución de conflictos que se aplica cuando las partes tienen aproximadamente el mismo poder y tratan de encontrar una manera aceptable de repartirse los recursos. En la negociación distributiva o competitiva, las partes piensan que hay un monto fijo de recursos para dividir y compiten por obtener cuantos puedan, a expensas de la otra parte y sin preocuparse por sus relaciones en el futuro. En la negociación integradora o colaboradora, las dos partes creen que pueden aumentar el pastel de los recursos si conciben una solución creativa para su conflicto, si confían mutuamente y si cooperan para alcanzar una solución en la que ambas ganen. Cinco estrategias que siguen los gerentes para facilitar la negociación integradora son: recalcar las metas superiores, enfocarse en el problema y no en las personas, enfocarse en los intereses y no en las demandas, crear opciones para que todos ganen y enfocarse en la justicia.

OA5 **EL DESARROLLO DE POLÍTICA EN LA ORGANIZACIÓN** La política en la organización comprende las actividades que los gerentes (y otros miembros de la organización) realizan para incrementar su poder y ejercerlo a modo de alcanzar sus metas y superar resistencias y oposiciones. Los buenos gerentes se dan cuenta de que la política puede ser una fuerza positiva que les permita obrar los cambios necesarios en su organización. Cinco estrategias políticas para ganar y mantener el poder son controlar la incertidumbre, hacerse indispensable, ocupar una posición central, generar recursos y establecer alianzas. Las estrategias políticas para ejercer el poder en forma encubierta consisten en basarse en información objetiva, contratar un experto externo, controlar la orden del día y hacer que todos ganen.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Comente por qué enfrentar pocos conflictos puede ser igual de perjudicial para la organización que tener muchos conflictos. **[OA1]**
2. ¿Por qué el compromiso y la colaboración son formas más eficaces de manejar los conflictos que acomodarse, evadir y competir? **[OA2]**
3. ¿Por qué los gerentes deben promover las negociaciones integradoras antes que las distributivas? **[OA3]**
4. ¿Cómo pueden los gerentes fomentar la negociación integradora? **[OA4]**
5. ¿Por qué al generar políticas se afectan los procesos internos en la organización? **[OA5]**
6. ¿Por qué los gerentes deben tener buenas habilidades para generar políticas? **[OA5]**
7. ¿Qué medidas pueden tomar los gerentes para que el generar políticas sea una fuerza positiva que traiga una ventaja competitiva y no una fuerza negativa para conseguir ventajas personales a expensas de las metas de la organización? **[OA5]**
8. Piense en un miembro de una organización al que usted conozca y que tenga poder. ¿Qué estrategias para generar políticas sigue con el propósito de incrementar su poder? **[OA5]**
9. ¿Por qué es mejor usar el poder oportunamente? ¿Cómo reacciona la gente al poder ejercido en forma encubierta? **[OA5]**

ACTIVIDADES

10. Entreviste a un gerente de una organización local para determinar qué conflictos ocurren en su empresa y las estrategias que usa para manejarlos. **[OA1, 2]**

Desarrollo de habilidades administrativas [OA1, 2]

Resolución eficaz e ineficaz de los conflictos

Piense en dos conflictos recientes que haya tenido con otras personas, uno que en su opinión haya resuelto bien (C1) y otro que haya resuelto mal (C2). Las otras personas involucradas podrían ser compañeros del trabajo o la escuela, familiares, amigos o miembros de una organización de la que usted forme parte. Luego responda las preguntas siguientes:

1. Describa brevemente C1 y C2. ¿Qué tipo de conflicto ocurrió en cada incidente?
2. ¿Cuál fue la causa de C1 y C2?
3. ¿Qué estrategias de manejo de conflictos aplicó en C1 y C2?
4. ¿Qué podría haber hecho de otra manera para manejar C2 con mayor eficacia?
5. ¿Cómo resolvió C1 y C2?

Ética en la administración [OA5]

Una estrategia política que siguen los gerentes consiste en controlar la orden del día para influir sutilmente sobre las alternativas que se consideran e incluso si se someterá a discusión una decisión. Algunos empleados piensan que esto es inmoral, que evita que se planteen temas importantes y que se expresen puntos de vista.

Preguntas

1. Por su cuenta o en grupo, piense en las implicaciones éticas de controlar la orden del día como estrategia política.
2. ¿Qué medidas pueden tomar los gerentes y las organizaciones para que esta estrategia no ocasione que se supriman de la organización temas importantes y puntos de vista divergentes?

Ejercicio en grupo [OA3, 4]

Negociando una solución

Formen grupos de tres o cuatro personas. Una compañera de su grupo representará el papel de Jane Rister; otro compañero, el papel de Michael Schwartz y uno o dos más serán observadores y voceros de su grupo.

Jane Rister y Michael Schwartz son asistentes de dirección en una tienda departamental grande. Rinden cuentas directamente al gerente de la tienda. Hoy se reunieron para discutir algunos problemas importantes que necesitan resolver, pero sobre los cuales no están de acuerdo.

El primer problema tiene que ver con el hecho de que Rister o Schwartz tienen que estar en funciones cuando la tienda abre. Rister cubre la mayoría de las peores horas (noches y fines de semana). Ahora planean su calendario para los siguientes seis meses. Rister pensaba que Schwartz aceptaría más horas indeseables, pero ya le dijo que su esposa aceptó un trabajo de enfermera que la obliga a trabajar los fines de semana, así que él tiene que quedarse en casa sábados y domingos para cuidar a su bebé.

El segundo problema concierne al jefe de un departamento al que le cuesta trabajo retener a sus trabajadores. La tasa de rotación en su departamento es el doble que en los demás. Rister piensa que el jefe es ineficaz y quiere despedirlo. Schwartz piensa que la tasa de rotación no es más que pura casualidad y que el jefe del departamento es eficaz.

El último problema se refiere a las vacaciones de Rister y Schwartz. Los dos quieren salir la semana del 4 de julio, pero es necesario que uno de ellos esté presente cuando abre la tienda.

1. Los compañeros que representan a Rister y Schwartz desempeñan sus papeles y negocian una solución a estos tres problemas.
2. Los observadores toman notas sobre cómo negocian Rister y Schwartz las soluciones a sus problemas.
3. Los observadores determinan en qué medida Rister y Schwartz lograron una negociación distributiva o integradora para resolver sus conflictos.
4. Cuando lo indique el profesor, los observadores comunicarán al resto de la clase cómo resolvieron Rister y Schwartz sus conflictos, si su negociación fue distributiva o integradora y cuáles fueron las soluciones reales.

Exploración en la web [OA1, 2]

Piense en algún conflicto importante en el mundo de las empresas del que haya leído en el periódico en las últimas semanas. Luego busque en internet artículos de periódicos o revistas en los que se presenten diversos puntos de vista y posturas sobre el conflicto. De acuerdo con lo que leyó, ¿cómo manejaron el conflicto los involucrados? ¿Su enfoque fue funcional o disfuncional? ¿Por qué?

Sea el gerente [OA1, 2, 3, 4, 5]

Usted es gerente de nivel medio en una corporación importante y recientemente se ha sentido atrapado entre la espada y la pared. Pasa por una época difícil. Ha habido despidos en su unidad, los subordinados que le quedan tienen demasiado trabajo y están desmoralizados; por su parte, piensa que no tiene incentivos significativos para motivarlos, como la posibilidad de ganar un aumento, un bono o un ascenso. Su jefe no deja de exigirle más a su unidad ni de imponerle más responsabilidades. Además, su creencia es que tanto usted como sus subordinados han sido culpados injustamente por ciertos problemas que están fuera de su control. Usted piensa que tiene los conocimientos y las habilidades para desempeñar bien su trabajo, y que sus subordinados son capaces y eficaces en sus puestos. Siente que está sobre arenas movedizas y que es impotente ante la situación actual. ¿Qué hará?

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2]

Mi manera o la carretera de Hyundai

La mañana del lunes 4 de febrero, alrededor de 20 de los principales ejecutivos de las oficinas centrales de Kia Motors America, localizadas en Irvine (California), dejaron sus cálidas oficinas para salir a la intemperie bajo un frío gélido. Aguardaban la llegada de Byung Mo Ahn, el presidente de Kia Motors. El grupo se organizó en una fila de recepción y se quedó en formación más de 15 minutos hasta que Ahn llegó en un sedán Kia Amanti conducido por un chofer.

Aunque algunos de los ejecutivos estaban temblando de frío, habría sido de mala educación regresar a guarecerse en el interior: esperar de pie para saludar al mandamás es habitual en Hyundai Motor, la matriz coreana de Kia. Después de pasar una semana completa en Irvine, Ahn presidió otro ritual que se ha vuelto común en la compañía: despedir al equipo de liderazgo estadounidense. El 8 de febrero depuso a Len Hunt, presidente y director general de Kia Motors America, y a Ian Beavis, vicepresidente de marketing.

Fue la cuarta reorganización en tres años para la operación estadounidense de Kia. La unidad de Hyundai en Estados Unidos, mientras tanto, ha despedido a cuatro altos ejecutivos en cinco años. Muchas de las separaciones se han producido en épocas difíciles. Hunt y Beavis recibieron la noticia en el aeropuerto cuando estaban a punto de abordar un avión en Irvine para asistir a la reunión anual de distribuidores en San Francisco. Según varias fuentes, el antecesor de Hunt, Peter Butterfield, fue despedido durante una cena y reunión con los distribuidores en el Hotel Bellagio de Las Vegas, entre el plato fuerte y el postre. Las empresas se negaron a hacer comentarios sobre la partida de estos ejecutivos.

Las reorganizaciones directivas en las divisiones estadounidenses de Hyundai y Kia, dos fabricantes que alguna vez fueron independientes y que ahora funcionan en esencia como una sola empresa, ocurren en un periodo crítico. Las dos marcas, que al principio se comercializaron entre los consumidores estadounidenses como automóviles económicos utilitarios, están tratando de incursionar en el mercado de lujo y vender sedanes que compitan con Cadillac y BMW. También están previendo un rápido crecimiento en Estados Unidos. El año que entra, por ejemplo, Kia va a inaugurar una planta en Georgia que se construyó bajo el supuesto optimista que la compañía vendería por lo menos 370 000 automóviles en Estados Unidos anualmente. Sin embargo, el ímpetu de las ventas se ha frenado. Kia vendió 305 000 automóviles en Estados Unidos en 2007, 13% por debajo de la meta establecida de 350 000. En virtud de sus pujantes planes de crecimiento, tanto Hyundai como Kia "necesitan conocer mejor el mercado de automóviles de Estados Unidos", opina James N. Hall, presidente de 2953 Analytics, un consultor de la industria automotriz cerca de Detroit.

El problema es que las compañías siguen deshaciéndose del talento estadounidense. Además, muchos de los ejecutivos estadounidenses que se quedan creen que la cultura corporativa de Hyundai Motor es sofocante. De acuerdo con varios gerentes actuales y anteriores, Chung Mong Koo, presidente de Hyundai (Ahn es su equivalente en Kia), y otros altos ejecutivos dirigen las empresas con un estilo mucho más autoritario que la mayoría de los directores generales estadounidenses. Los críticos dicen que el equipo microadministra los detalles, rara vez escucha los consejos de los gerentes locales y tiene poca tolerancia para discrepancias. "Es un método de administración muy feudal", asegura Bob Martin, ex ejecutivo de ventas que se separó de Hyundai en 2005 para volverse consultor de CarLab, una empresa de consultoría de Santa Ana (California). "Hay un rey, él gobierna y todos tratan de congraciarse con él. Es muy militarista."

"Presionando todo el tiempo"

Aunque en el estilo de administración vertical de Chung no encajen algunos estadounidenses, su historial a largo plazo en Estados Unidos es impresionante. Bajo su liderazgo, Hyundai casi duplicó las ventas en el país desde 2000, a 467 000 automóviles el año pasado. Kia ha registrado crecimiento casi idéntico.

Chung, que fue hallado culpable de malversación de fondos en Corea el año pasado, pero logró una suspensión de la sentencia carcelaria, se ha hecho acreedor a elogios por crear una empresa muy disciplinada. Cuando las quejas sobre la calidad empezaron a llegar sin cesar a Hyundai en la década de 1990, ordenó a los ingenieros que atacaran el problema. En 2004, Hyundai había subido como la espuma en las clasificaciones de las encuestas de calidad. A diferencia de los Tres Grandes de Detroit, Hyundai y Kia tienen menos niveles gerenciales que retrasen las decisiones. "Entiendo por qué los estadounidenses se sienten incómodos", afirma Alice Amsden, profesora de economía política del Massachusetts Institute of Technology, que ha escrito libros sobre Corea y otras economías asiáticas en vías de desarrollo. "Los directivos estadounidenses están acostumbrados a un estilo diferente, pero Hyundai merece mucho crédito."

Tanto Hyundai como Kia, hablando por voz de sus representantes en las unidades estadounidenses, aseguraron que todos los ejecutivos estadounidenses que se han separado de las dos compañías en los últimos años recibieron trato justo. Incluso algunos de los ejecutivos que se han marchado elogian la cultura de administración de las dos empresas. "Ser audaces no los vuelve malos", comenta Robert Cosmai, que fue director general de la unidad estadounidense de Hyundai por dos años antes de que lo despidieran en enero de 2006.

La audacia es parte del ADN de Hyundai Motor. Como muchos de los primeros patriarcas corporativos de Corea, el fundador Chung Ju Yung tenía una estrategia sencilla: construir primero las fábricas y preocuparse después por las ventas. A partir de una pequeña compañía constructora en 1947, pasó a los automóviles, la construcción naval y otras industrias. Hyundai se convirtió en uno de los más

exitosos chaebols coreanos, o conglomerados controlados por familias con lazos estrechos con el gobierno. Sin embargo, se dividió en varias partes a finales de la década de 1990 a causa de la crisis financiera asiática. El año pasado, los ingresos globales de Hyundai y Kia crecieron 7%, a 63 500 millones de dólares.

Los herederos de Chung Ju Yung continúan dirigiendo Hyundai Motor, y su filosofía de negocios sigue dominando. En Estados Unidos, las dos empresas establecen a menudo metas de ventas con base en lo que sus plantas automovilísticas pueden producir, lo cual constituye una fuente de tensión persistente para los gerentes locales. Varios ex ejecutivos dicen que Hyundai y Kia han establecido metas de ventas agresivas que no son sanas y están provocando que el inventario se acumule. Hyundai tiene alrededor de 32 000 automóviles sedán modelo Sonata estacionados en lotes alrededor de su planta de Montgomery (Alabama), sin pedidos de los distribuidores. "El estilo orientado a la producción de presionar todo el tiempo ya no funciona", asegura Kim Ki Chan, profesora de economía automovilística de la Universidad Católica de Corea.

Una consecuencia de esta filosofía es que tanto Hyundai como Kia se han visto obligadas a vender más automóviles a flotillas de alquiler; una práctica que tiende a influir en que las marcas pierdan distinción con los compradores. Pero la psicología del consumidor es algo que Hyundai Motor nunca ha dominado, comenta el consultor Hall. En el fondo, siempre ha tenido la mentalidad de un fabricante y no de una empresa que realiza funciones de marketing. Muchos de los productos fabricados por el conglomerado original de Chung Ju Yung, como motores de locomotora y tanques, se vendían a empresas. El equipo de liderazgo de Hyundai Motor "carece de pericia en marketing", afirma Yoo Young Kwon, un analista de la industria que trabaja para Prudential Investment & Securities desde Seúl. "Lo que necesitan en Estados Unidos es dejar que los ejecutivos estadounidenses implementen una estrategia de marketing de manera sustentable."

Sin embargo, entregar las riendas a los especialistas de marketing estadounidenses no es algo que parezca dársele de forma natural a Hyundai Motor. Después de pasar revista a la fila de recepción esa mañana de lunes en febrero, el director general de Kia Ahn pasó el día criticando la publicidad de la compañía. La marca se ha comercializado como deportiva y divertida, a diferencia de la línea más seria de Hyundai. En una de las reuniones, Ahn comentó que detestaba un anuncio que mostraba a un distribuidor de Kia haciendo una imitación de la película *Flashdance*, en una escena que baila como loco mientras se oye el *jingle* "He's a maniac, maniac, and he's selling like he's never sold before" ("Es un maniaco, maniaco, y está vendiendo como nunca antes había vendido"). Ahn suspendió la transmisión de los anuncios y advirtió que el mensaje de Kia debía abandonar ese humor afectado.

Manejo pesado

Cuatro días después, el director general de Kia America Hunt y el vicepresidente de marketing, Beavis, se quedaron sin trabajo. Los despidos llegaron de manera sorpresiva cuando se dirigían a la convención de distribuidores de Kia en el Moscone Center de San Francisco. Algunos dicen que les preocupa que el mensaje de marketing de la marca se vuelva difuso. "No inspira mucha confianza", asegura Ed Tonkin, un distribuidor de Kia en Portland (Oregon) que inauguró una de las agencias estadounidenses originales de la marca. "El peligro es que cada vez que contratan a alguien nuevo, cambia el marketing y la publicidad."

Desde la reunión, Ahn tomó posesión de la oficina que antes era de Hunt y la amplió. Ha tratado de apaciguar a los distribuidores con ofertas de mayor apoyo corporativo. Kia y Hyundai también están haciendo un mayor esfuerzo por mejorar la moral de los descontentos ejecutivos estadounidenses. El portavoz de Kia, Alex Fedorak, dice que muchos de ellos reciben capacitación de un instructor de cultura coreano.

La extensión transcultural debió darse hace mucho tiempo. Varios estadounidenses expresaron su resentimiento a los llamados coordinadores, los supervisores coreanos cuyo trabajo es vigilar a los gerentes estadounidenses. Seleccionados de las filas de las jóvenes estrellas prometedoras de Seúl, se sientan al lado de los ejecutivos estadounidenses y supervisan la toma de decisiones y resultados. Tanto Hyundai como Kia tienen alrededor de una docena de coordinadores. Éstos tienen que estar de acuerdo con las decisiones importantes, y a veces con algunas menores, como si deben regalarse o no vacaciones a los distribuidores que alcanzan las metas de venta. Los fabricantes de automóviles japoneses también tienen coordinadores en las operaciones de Estados Unidos, pero desempeñan una función que es más de asesoría y los ejecutivos estadounidenses tienen total libertad para tomar las decisiones mayores.

Mark Barnes, director de operaciones de Volkswagen Group of America, que trabajó como ejecutivo de ventas de Hyundai Motor America hasta 2006, dice que los coordinadores aplican presión para alcanzar las metas. "Si uno no alcanzaba la meta, le preguntaban qué pensaba hacer para mejorar sus cifras", relata Barnes. Durante algunas conferencias telefónicas, añade, los coordinadores hablaban en coreano con los directivos de Seúl y excluían por completo a los estadounidenses.

El portavoz de Kia Fedorak asegura que los coordinadores cumplen un propósito valioso: llevan la visión corporativa de Seúl a Estados Unidos y luego comunican las necesidades del mercado local a las oficinas centrales. Como pocos empleados estadounidenses hablan coreano, los coordinadores también actúan como traductores. Aunque se reconoce que Kia tiene una cultura corporativa influida por el confucionismo, en la que "el padre sabe más", insistió en que ésta no era la principal causa de conflicto con los ejecutivos estadounidenses. En cambio, atribuyó la tensión a que los directivos coreanos se sienten más cómodos con "metas exigentes".

Por el momento, la meta exigente que tiene a los ejecutivos estadounidenses bajo enorme tensión en Hyundai Motor es la insistencia de la compañía en tratar de incursionar en el extremo inferior del mercado de lujo. Durante años, los ejecutivos de Estados Unidos le han estado diciendo a sus homólogos de Seúl que ninguna de las dos marcas es suficientemente fuerte para vender vehículos que superen por mucho el rango de precios

entre 12 000 y 25 000 dólares. Pero sus advertencias han sido ignoradas. Chung cree que avanzar al mercado de lujo es esencial para Hyundai y Kia. La debilidad del dólar ha afectado las utilidades, y las concesiones hechas a los sindicatos coreanos están deteriorando la ventaja en costos de la empresa. Por lo tanto, Hyundai y Kia han lanzado una serie de vehículos con precio cercano o por encima de 30 000 dólares. En 2005, por ejemplo, Kia presentó el Amanti (la limosina de Ahn) con la orden de vender 20 000 unidades al año.

La empresa se quedó muy lejos de alcanzar dicha cifra, ya que vendió sólo 5 500 automóviles sedán, a un precio de entre 25 000 y 30 000 dólares el año pasado. Pese a todo, nadie espera que Chung tome en cuenta el consejo de algunos gerentes estadounidenses y se retracte. "El estilo de administración vertical no ha cambiado en Hyundai", observa Lee Hang Koo, especialista de la industria automotriz del Instituto Coreano de Economía Industrial y Comercio. "Esto va a provocar seguramente choques culturales con los estadounidenses. Ha habido reorganizaciones y despidos de funcionarios en el pasado y no existe ninguna razón para creer que no volverán a ocurrir."

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son las causas de conflicto entre los altos ejecutivos coreanos de Hyundai y Kia y sus colegas estadounidenses?
2. ¿Cómo se maneja el conflicto (en la pregunta 1)?
3. ¿Cuáles son las causas de conflicto entre los ejecutivos coreanos y los distribuidores de Hyundai y Kia en Estados Unidos?
4. ¿Cómo se maneja el conflicto (en la pregunta 3)?

Fuente: David Welch, David Kiley y Moon Ihlwan, "My Way or the Highway at Hyundai". Se reproduce del número del 17 de marzo de 2008 de *BusinessWeek* con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias [OA1, 2]

Un pueblo dividido por Nestlé

Enclavado en las estribaciones del Monte Shasta, el pueblo de McCloud, en la región norte de California, no tiene semáforos y sólo hay una tienda de comestibles. McCloud, que en alguna época fue El Dorado para los madereros, atravesó por tiempos difíciles en la década de 1980, cuando empezó a quedarse sin árboles que talar. Pero con sus paisajes de belleza impresionante y aire fresco y limpio, el pueblo empezó a recuperarse en la década de 1990. Hoy en día es un paraíso, famoso en todo el mundo, para los pescadores de trucha, un respiro para las personas de edad madura, agotadas, que quieren escapar de la carrera por el prestigio social, y un caldo de cultivo de seguidores del movimiento New Age, algunos de los cuales llegan en avión desde Japón para meditar y salmodiar en lo que consideran un vórtice espiritual.

Aquí es donde Nestlé Waters North America, una subsidiaria del gigante suizo de alimentos y bebidas, planea operar una de las plantas embotelladoras de agua de manantial más grandes de Estados Unidos. La planta de casi 650 000 metros cuadrados de superficie (imagine el lector cinco supercentros de Wal-Mart concatenados) se erigirá en el sitio donde se hallaba el hoy extinto aserradero de McCloud, una franja de terreno de poco más de 100 hectáreas que rodea la base de la montaña. Nestlé se propone extraer casi 4 750 litros de agua por minuto de los manantiales que se alimentan del glaciar de McCloud. La empresa llenaría entonces 300 semirremolques al día de agua de la marca Arrowhead y la enviaría hasta Los Ángeles y Reno para venderla a precios superiores a 1 000 veces el costo del agua del grifo. A cambio, Nestlé se ha comprometido a pagar a McCloud aproximadamente 350 000 dólares al año por el agua y a crear hasta 240 empleos en y alrededor del pueblo.

Ese contrato fue firmado hace casi cinco años. Nestlé confiaba en tener la planta en pleno funcionamiento en 2006. Sin embargo, la empresa todavía no ha podido empezar la obra en el aserradero abandonado.

Nestlé Waters se ha topado con un muro de oposición que la obliga a retrasar la construcción y a volver a enviar la solicitud de permiso ambiental. Desde que se enteraron de la planta embotelladora, casi la mitad de los 1 300 habitantes de McCloud se han organizado en un movimiento de resistencia bien armado. Furiosos porque sus representantes elegidos suscribieron el trato sin consultarlos y preocupados por el posible impacto que la planta podría tener sobre la delicada hidrología del Monte Shasta, ordenaron estudios, consiguieron el apoyo de personas adineradas y cabildearon con políticos.

Nestlé, la empresa embotelladora de agua más grande de Estados Unidos y proveedor de las marcas Perrier, Poland Spring y S. Pellegrino, ha enfrentado oposición semejante en poblaciones de Maine a Michigan. Una y otra vez ha usado su influencia y arsenal jurídico para imponerse e inaugurar las plantas. Nestlé está resuelta a imponerse en McCloud también. En una época en que las ventas de bebidas gaseosas se han debilitado, espera mejorar su participación de 32% del mercado de agua embotellada en Estados Unidos.

Pero esta vez la empresa parece estar tomando más en serio a sus enemigos. "Quiero poner todos los puntos sobre las íes y que todo quede perfectamente claro", advierte Kim Jeffery, director general de Nestlé Waters. "No quiero que nadie diga que no lo hicimos bien." No es difícil entender por qué Jeffery ha decidido actuar con cautela. En medio de las crecientes preocupaciones por las condiciones en constante deterioro de los lagos, ríos y manantiales del país, a finales

del año pasado el Congreso convocó a audiencias sobre la posible amenaza que representa el embotellamiento de agua de manantial. Mientras tanto, los ecologistas argumentan que esto contribuye al calentamiento global porque se necesita petróleo para fabricar las botellas y luego enviarlas en camión desde el origen a los supermercados. Estos críticos se han unido en un movimiento por la defensa del agua corriente, que insta a la gente a beber el agua que sale de la llave. Los restaurantes de lujo ya están prohibiendo el agua embotellada, en tanto que los alcaldes de San Francisco y Nueva York han exhortado a los residentes a usar los suministros municipales.

"Necesitamos una póliza de seguro"

Hasta el momento, los adversarios de Nestlé en McCloud se las han arreglado para retrasar la construcción de la planta, pero no han logrado cancelar los planes en definitiva. Sin embargo, se han aliado con el movimiento ambientalista internacional y la causa ya no es sólo de un pueblo pequeño. "En algún momento tiene que haber una cantidad suficiente de personas enojadas", comenta Debra Anderson, agente de bienes raíces, cuya familia vive en McCloud desde hace cuatro generaciones; su forma de expresarse, sencilla y clara, la convierte en una poderosa oponente. "Si esta planta llega a construirse, afectará las relaciones públicas de Nestlé."

Nestlé emplea a 11 buscadores de agua en Estados Unidos. Además de observar los suministros de agua, buscan nuevas fuentes, por lo general en lugares remotos y prístinos, como McCloud. Una gran parte de su trabajo consiste en establecer relaciones con los lugareños, pocos de los cuales han tratado alguna vez con una multinacional. Dave Palais, de 44 años, es uno de esos 11 exploradores. Fuerte y optimista, luce un bronceado permanente en la piel, testigo de las largas caminatas que realiza los fines de semana con su esposa y sus perros. Palais es doctor en geología por la Universidad Estatal de Arizona y se considera experto en cuencas de agua.

Palais se incorporó a Nestlé Waters en 1996, más o menos en la época en que el negocio del agua embotellada empezaba a florecer. Dirigía los suministros de agua de la empresa en el sur de California, cerca de Palm Springs, cuando la sequía azotó la región. Al acercarse 2003, Palais observó que los flujos de los manantiales disminuían. Fue una llamada de atención. "Reconocimos la vulnerabilidad de nuestros suministros en el sur de California ante fenómenos como la sequía [y] los terremotos", recuerda. "Necesitábamos colocarnos en una posición en la que tuviéramos una póliza de seguro, una fuente de respaldo." En 2003, los jefes de Palais en Greenwich, Connecticut, le ordenaron establecer una nueva planta embotelladora en McCloud. Vendió su casa en Corona, California, y se mudó a Redding, a 112.5 kilómetros de distancia del pueblo. En McCloud se volvió muy común ver pasar la camioneta de carga gris Chevy Silverado de Palais, que el buscador de agua usaba para recorrer el lugar, informarse sobre la política local y conseguir aliados.

A primera vista, McCloud parecía el lugar ideal para construir una planta embotelladora de agua. Desde hacía años, los cinco miembros elegidos de la junta directiva del distrito de servicios a la comunidad contemplaban con tristeza la infraestructura precaria del pueblo, 14.5% de desempleo y un déficit de más de 100 000 dólares. McCloud se encuentra situada en la esquina sudeste de Siskiyou County, una zona ganadera y agrícola, donde los reducidos presupuestos locales tienen que estirarse constantemente. En McCloud, las cosas se veían tan mal que los ex trabajadores del aserradero, que alguna vez mantuvieron a sus familias en la comodidad de la clase media, ahora podaban césped y pagaban en las cajas registradoras con estampillas de alimentos.

Muchos veteranos añoraban los días de gloria de Madre McCloud, como se conocía la empresa McCloud River Lumber Co. Recuerdan al coloso maderero como un patrón ferozmente paternalista que proporcionaba a sus trabajadores casas recién pintadas, comestibles, médico, leña y una suntuosa fiesta de Navidad con un regalo para cada niño. Cuando un grifo goteaba o un interruptor de luz se descomponía, los empleados llamaban al reparador de Madre McCloud. Sin embargo, si llegaban a despedir a alguien, mandaban a un camión de mudanza para el trabajador, su familia y sus pertenencias.

La industria maderera sufría, pero Doris Dragseth, residente de McCloud, sabía que el pueblo poseía otra mercancía valiosa: los manantiales que bajaban de los glaciares y de los cuales brotaba agua cristalina a cinco grados centígrados que iba directa al grifo. Es tan deliciosa el agua que Dragseth y su esposo Bill todavía llenan botes viejos de leche y le llevan una provisión para unas cuantas semanas a su hijo que vive cerca de Orland. Algunos residentes de McCloud proponen en broma promocionar el pueblo entre los fanáticos del Botox como la fuente de la juventud. El agua, según la tradición local, explica el aspecto extrañamente juvenil de los habitantes de McCloud.

Demasiado quebrados para pagar un abogado

En los últimos años de la década de 1990, los miembros de la junta directiva del distrito trataron de atraer a un embotellador a McCloud. Dragseth, que tenía una tienda de autopartes con su esposo antes de jubilarse, recuerda haber pensado: "Necesitamos los empleos, necesitamos el dinero." Varios planes fueron y vinieron. Se firmaron cartas de intención. Sin embargo, los tratos no se concretaron. McCloud pensó incluso en la posibilidad de incursionar por su cuenta en el negocio del agua embotellada. Pero tratar de luchar por espacio en los anaqueles de las tiendas estaba fuera de su alcance.

Por lo tanto, desde el momento en que Dave Palais llegó al pueblo, la junta de distrito fue susceptible a sus oficios. El aserradero, que tenía nuevos propietarios, estaba a punto de cerrar. Lo que es más, Dragseth, en aquel entonces miembro de la junta, y sus colegas consideraron que Nestlé era una empresa con clase que podría restablecer parte de la generosidad de Madre McCloud. Para afianzar la relación, Palais invitó a Dragseth, a otro miembro de la junta directiva y al administrador municipal a visitar dos plantas cerca de Palm Springs. Nestlé ofreció pagar la cuenta, pero por ley el ayuntamiento tiene que pagar sus gastos.

Dragseth recuerda una operación espléndida de primera clase. No podía

creer lo silenciosas y bien dirigidas que estaban las plantas. “Regresé sumamente impresionada con esta empresa”, asegura Dragseth. “Tenían salas de descanso maravillosas para sus empleados, con hornos de microondas y todo lo que ellos quisieran. Era una planta hermosa.” El esposo de Dragseth comentó en broma que estaba pensando en salir de su retiro para trabajar en Nestlé.

No pasó mucho tiempo antes de que las partes se pusieran a redactar un contrato que se sometería a votación de los cinco miembros de la junta directiva. Las finanzas de McCloud eran tan precarias que no podían pagar los servicios de un abogado. Nestlé cubrió los honorarios legales y todos los gastos subsiguientes relacionados con el trato, incluido el tiempo que Pete Kampa, el administrador municipal de McCloud, y su personal trabajaron en el proyecto, los honorarios de los consultores externos y todos los preparativos para el proceso de obtención de permisos.

Pocos habitantes de McCloud estaban enterados de la existencia de este contrato. Es decir, hasta septiembre de 2003, cuando los miembros de la junta colocaron un aviso en la oficina de correos de McCloud en el que anunciaban una asamblea municipal para dar a conocer el plan. Richard McFarland, propietario de un negocio local, reaccionó con sorpresa cuando vio el volante. Al igual que muchos otros habitantes de McCloud, sabía que el pueblo quería vender su agua desde hacía mucho tiempo. Sin embargo, era la primera vez que oía hablar de un contrato o de Nestlé. Para McFarland, igual que para otros, el nombre de Nestlé despertaba suspicacias. ¿Acaso no era la empresa boicoteada en la década de 1970 por promover la fórmula para bebé como una opción preferente a la leche materna entre las madres del Tercer Mundo? Además, Nestlé era la empresa de alimentos más importante del mundo. ¿Cuánta agua extraería de lo que muchos consideran una montaña sagrada con un río donde se practica la pesca de talla mundial y una hidrología delicada?

McFarland no se oponía a que una nueva industria llegara al pueblo. Pero tenía muchas dudas, en especial porque su negocio de madera rescatada colinda con el viejo aserradero. Unos días después, el 29 de septiembre, él y otros 100 residentes se congregaron en el gimnasio de la escuela primaria para la asamblea municipal con Nestlé. Mientras esperaban a que diera inicio, se exhibió en un televisor un programa continuo en el que aparecía el director general Jeffery exaltando las virtudes ecológicas de su compañía. Muchos supusieron que habría un debate, se aclararían las dudas y después la comunidad trabajaría en conjunto para evaluar las opciones. Pensaban que habían ido a escuchar una propuesta. Sin embargo, después de que Kampa y Palais hicieron sus presentaciones, la multitud se quedó muda de asombro cuando oyó el golpe del martillo y Dragseth y los otros cuatro miembros de la junta directiva votaron de manera unánime a favor de suscribir el contrato en ese mismo momento. El trato estaba hecho.

McFarland y otros habitantes estaban furiosos. “No hubo participación pública en el proceso”, se queja McFarland. “Ahí es donde está la falla para mí.” Dragseth admite que el contrato se preparó a puerta cerrada, pero refuta: “No se puede negociar en un salón lleno de gente. Habría 50 personas que querrían 50 cosas diferentes.”

Cuando McFarland examinó minuciosamente el contrato, se horrorizó. En su opinión, el pueblo había otorgado prácticamente a Nestlé derechos exclusivos sobre el agua durante 100 años. Los funcionarios municipales aseguran que negociaron los términos y consiguieron el mejor trato que pudieron. Para McFarland, “el contrato está redactado como si nadie del distrito de servicios públicos supiera lo que estaba haciendo. Parece que los abogados de Nestlé lo elaboraron”. Los miembros de la junta, por su parte, recuerdan haberse quedado pasmados por la oposición. “No podía imaginar por nada en el mundo que alguien pudiera oponerse a esto”, afirma Dragseth.

En noviembre de 2004, los enemigos de Nestlé convocaron a un foro sobre el agua en el auditorio de la escuela preparatoria de McCloud. Los organizadores llevaron a científicos y a activistas que criticaban las operaciones de la empresa. Una de las atracciones estelares fue una bibliotecaria jubilada llamada Terry Swier, que encabezó la lucha contra Nestlé en Mecosta County, Michigan. Palais, aseguran varias personas que estuvieron presentes, se quedó sentado en silencio, con los brazos cruzados, mientras Swier relataba al público lo que ocurrió después de que Nestlé llegó a su pueblo.

En 2000, Nestlé había empezado a negociar un contrato de arrendamiento a 99 años, renovable, con los propietarios de terrenos privados para bombear poco más de 1 500 litros por minuto de una reserva de caza de ciervos llamada Sanctuary Springs que desemboca finalmente en el Lago Michigan. Swier estaba consternado. El caudal de los Grandes Lagos estaba en su nivel histórico más bajo. La calidad del agua estaba disminuyendo a consecuencia de la infusión tóxica de la escorrentía industrial, los pesticidas y las aguas servidas. Swier y otros activistas contrataron a un científico para examinar el impacto que la operación de Nestlé tendría sobre los niveles del agua. Las pruebas proyectaron varias caídas graves en los niveles de caudal.

Los residentes decidieron solicitar a los tribunales que detuvieran el plan y organizaron ventas de pasteles y torneos de bingo para pagar la demanda. A pesar de todo, Nestlé siguió adelante y en 2002 inauguró la planta de 150 millones de dólares que extrae el agua Ice Mountain y Nestlé Pure Life todos los días. Al cabo de un año, el tribunal de circuito de Mecosta County ordenó a Nestlé suspender las operaciones porque la planta agotaría los humedales, lagos y ríos cercanos. Nestlé interpuso una apelación y continuó bombeando. (Al final, el Tribunal de Apelaciones sostuvo la mayoría de los fallos de los tribunales menores respecto a los posibles daños a la cuenca de agua local, pero dictaminó que los empleos y la economía eran más importantes. Aun así, Nestlé tuvo que comprometerse a reducir casi a la mitad la cantidad de agua que bombea a 825 litros por minuto.)

La presentación de Swier produjo un efecto profundo en la gente que asistió al auditorio de la escuela esa noche. Ella advirtió: “El agua es para la vida, no para lucrar.” Después de la reunión el público cenó pollo y pasta por cortesía de cuatro opositores a Nestlé. Palais salió, fue a su camioneta y regresó con varias botellas de

agua Arrowhead para la gente a favor de Nestlé que estaba sentada a la mesa con él. Todos los demás bebieron ponche, café y agua del grifo.

Neumáticos tasajeados

McCloud se había convertido en dos campos mutuamente hostiles. No pasó mucho tiempo para que las cosas empeoraran. Ken Goates, ex miembro de la junta directiva, culpa al rencor de los dos ataques al corazón que ha sufrido. Dragseth tuvo que negar los rumores acerca de que Nestlé le había comprado un condominio en Suiza. Debra Anderson encontró tasajeados los neumáticos de su automóvil. Los residentes que están a favor de Nestlé empezaron a boicotear la tienda de abarrotes de la madre de Debra y las ventas se redujeron a la mitad, asegura. Después de recibir llamadas amenazantes, Kampa recuerda que se encontraba formado en la fila de los juegos pirotécnicos con su hija y oyó que la gente susurraba a sus espaldas que era cómplice de Nestlé y tenía cuentas bancarias en Suiza. Su esposa pensó que eso era el colmo, y Kampa aceptó un empleo en otro pueblo.

Sin embargo, la oposición apenas se estaba preparando. El principal grupo de ciudadanos contra Nestlé, McCloud Watershed Council, se alió con otros grupos que luchan por las cuencas de agua del país. Financiados por familias acaudaladas de la zona de San Francisco, que incluyen al clan Haas famoso por su parentesco con Levi Strauss, los oponentes de Nestlé encargaron un análisis económico independiente para estudiar los costos y beneficios del plan de Nestlé.

El estudio, esperado con gran impaciencia, fue realizado por EcoNorthwest, empresa consultora especializada en política pública de Portland (Oregon), y se publicó el pasado octubre. El informe de 63 páginas concluyó que Nestlé pagaría una fracción de lo que paga en otras partes por el agua de McCloud; que los empleos e ingresos prometidos por Nestlé en otras comunidades jamás se concretaron, y que la junta directiva de McCloud no había tomado en cuenta los costos que la planta impondría en función de aguas residuales, tránsito de camiones y contaminación del aire. "Existe un grave riesgo de que McCloud dé mucho por muy poco a cambio", concluía el informe. "Pensamos que en vez de constituir un motor del crecimiento económico, la planta propuesta por Nestlé impondrá costos y obligaciones a la comunidad que superan por mucho los beneficios." Palais envió el informe por correo electrónico a Greenwich, donde los ejecutivos empezaron a trabajar en su refutación línea por línea. A la larga, refutaron todas las conclusiones del informe.

En las oficinas centrales de Nestlé Waters predomina un sentimiento de pesar por las injurias recibidas. Hay una actitud que en esencia pregunta: ¿por qué nosotros? El director general Jeffery trabaja en la industria embotelladora de agua desde finales de la década de 1970. Fue ejecutivo de Perrier hasta que Nestlé adquirió la empresa en 1992 y lo puso a cargo del negocio de agua de Nestlé en Estados Unidos. Además, desde hace mucho tiempo considera que su producto es una alternativa saludable a los refrescos en un país donde existe un problema cada vez más serio de obesidad.

Desde hace varios años, comenta Jeffery, ha observado cómo otras empresas adquieren crédito ecológico por lo que considera argucias publicitarias que sólo son cortinas de humo. Recuerda que hace un par de años no podía dormir, se levantó y fue a su estudio a anotar las 10 cosas que Nestlé estaba haciendo para reducir sus emisiones de dióxido de carbono. Una de ellas era el diseño de la botella de agua más liviana que existe en el mercado. Jeffery también señala, con justificada razón, que las embotelladoras de agua usan menos H_2O que los fabricantes de refrescos y cerveza. "Es como escupir al océano", explica.

Sin embargo, los fabricantes de refrescos y cerveza no explotan, por lo general, manantiales prístinos; usan agua del grifo. Para el caso, los principales rivales de Nestlé Waters, Dasani de Coca-Cola y Aquafina de PepsiCo., hacen lo mismo. Es interesante que Nestlé Waters haya sido la única compañía a la que se le pidió que asistiera a las primeras audiencias en la historia del Congreso sobre la industria del agua embotellada en diciembre. "Tenía temor porque no sabía qué esperar", confiesa Heidi Paul, directora de asuntos corporativos de Nestlé Waters. Tenía razón en sentirse nerviosa; no le fue muy bien en las audiencias. Paul testificó que no había pruebas científicas de que las operaciones de agua embotellada de Nestlé causaran algún daño. No obstante, el comité de expertos reunidos prácticamente la obligó a callar.

El Congreso continúa investigando la situación en McCloud como parte de un estudio general de la normativa que rige los mantos freáticos. Mientras tan to, McFarland y sus aliados juran que seguirán haciéndole la vida difícil a Jeffery y compañía. Hasta el momento, han ganado algunas concesiones de Nestlé. La empresa se ha comprometido a realizar más estudios para entender mejor la hidrología local de McCloud y extraer menos agua de lo planeado. También asegura que rehará su anteproyecto de permiso ambiental para el condado. Eso retrasará la construcción por lo menos otros dos años.

Al final, es probable que Jeffery termine construyendo su planta en McCloud. Sin embargo, la batalla en el norte de California, y la creciente antipatía por el agua embotellada, sólo dificultará más las cosas la próxima vez que el jefe de Nestlé Waters envíe a uno de sus buscadores de agua para encontrar un nuevo manantial.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son las causas de conflicto que se relacionan con los planes de Nestlé Waters North America para construir una planta embotelladora de agua en McCloud, California?
2. ¿Por qué el conflicto ha dividido al pueblo?
3. ¿Por qué los residentes de McCloud se molestaron durante y después de la asamblea municipal con Nestlé del 29 de septiembre?
4. ¿Cómo cree usted que debería resolverse este conflicto? ¿Por qué?

Fuente: Michelle Conlin, "A Town Torn Apart by Nestlé". Se reproduce del número del 14 de abril de 2008 de *BusinessWeek* con autorización especial.

CAPÍTULO 18

Uso de tecnología de la información avanzada para mejorar el desempeño







Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo, usted será capaz de:

OA1 Distinguir entre los conceptos "datos" e "información" y explicar cómo los atributos de la información útil permiten a los gerentes tomar mejores decisiones.

OA2 Describir tres razones por las cuales los gerentes deben tener acceso a la información para desempeñar eficazmente su trabajo y funciones.

OA3 Describir las innovaciones de software y hardware de computación que dieron lugar a la revolución de la tecnología de la información (TI) y cambiaron la manera en que se comportan los gerentes.

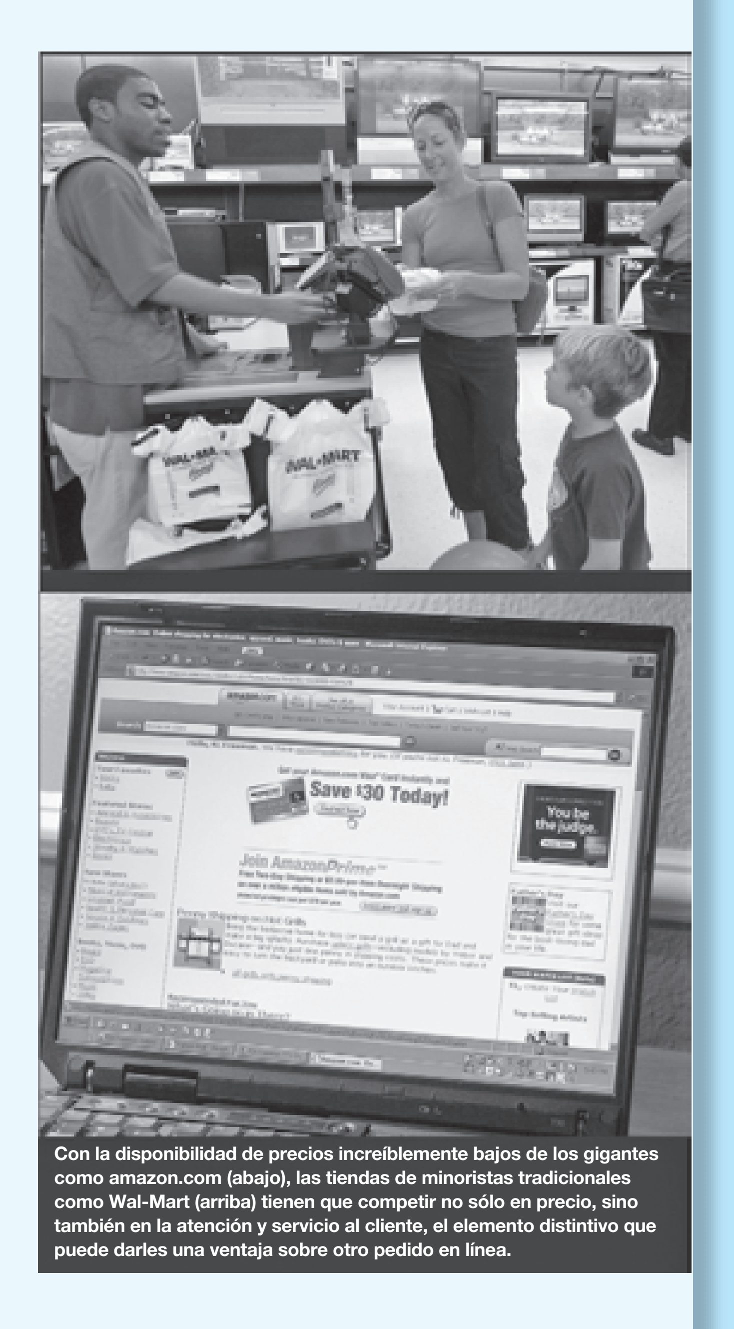
OA4 Distinguir entre siete tipos de sistemas de información administrativa que mejoran el desempeño.

OA5 Explicar cómo la TI ayuda a los gerentes a establecer alianzas estratégicas y estructuras de red para aumentar la eficiencia y la eficacia.

El reto del administrador

Cómo los minoristas tradicionales usan la TI para atraer a los clientes

¿Cómo pueden los gerentes crear ventaja competitiva con ayuda de la TI? La creciente popularidad de las compras en línea en las empresas minoristas de internet como Amazon.com, pero también en las tiendas en línea de los minoristas tradicionales como Wal-Mart y Best Buy, está dando origen a cambios trascendentales en la forma como los gerentes utilizan la TI en ambientes de comercio minorista y en la forma como aprovechan las habilidades de los empleados de las tiendas minoristas.[1] En la actualidad, cada vez más compradores potenciales aprovechan la información ilimitada que pueden encontrar en la World Wide Web (www) para ser clientes informados. Los compradores se conectan a internet y buscan información y reseñas sobre las diferentes calidades de los productos competidores en sitios web de compras; luego pueden ir a sitios específicos que se especializan en proporcionar información actualizada sobre los precios vigentes que se cobran por estos productos en distintas tiendas de minoristas tradicionales y en línea. La disponibilidad de tal cantidad de información en internet plantea retos enormes para todos los minoristas, pero en especial a los tradicionales, porque sus representantes de ventas tratan ahora con clientes muy informados, y el cierre de la venta depende a menudo de que el minorista pueda ofrecer algún tipo de información o servicio adicional al cliente en comparación con el minorista de internet.



Con la disponibilidad de precios increíblemente bajos de los gigantes como amazon.com (abajo), las tiendas de minoristas tradicionales como Wal-Mart (arriba) tienen que competir no sólo en precio, sino también en la atención y servicio al cliente, el elemento distintivo que puede darles una ventaja sobre otro pedido en línea.

Uno de los principales retos que enfrentan los gerentes de los minoristas tradicionales radica en usar la TI para mejorar la calidad de la experiencia de compra e impartir mejor capacitación a sus empleados con el propósito de ofrecer a los clientes un servicio de calidad superior. En el pasado, por ejemplo, uno de los atractivos de comprar en las tiendas departamentales exclusivas y caras era que los vendedores se esforzaban mucho para satisfacer a los clientes. Por ejemplo, los representantes de ventas llamaban a otras sucursales para encontrar la talla correcta de un vestido, o un edredón que el cliente quería, pero que no había en existencia en ese momento y enviar el artículo para el día siguiente. Sin embargo, hoy en día, como los clientes están a menudo tan informados como los propios empleados gracias al uso de la www, pueden decirle al representante de ventas: "bueno, ¿por qué no busca en internet?", suponiendo que cualquier minorista moderno cuenta con TI que proporciona información en tiempo real sobre dónde se localizan esos artículos. En la realidad, muchas tiendas minoristas no se han puesto al día con la necesidad de usar la TI para mejorar la atención al cliente, ni han pensado en cómo mejorar la capacitación de los empleados para aprovechar mejor sus habilidades. El resultado ha sido el deterioro del desempeño de la tienda y la pérdida de clientes que se van a comprar a las tiendas en línea.

En consecuencia, ¿cómo puede el minorista tratar de ponerse al corriente y usar tecnología avanzada de la información en combinación con mejores prácticas de administración de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés), para atraer de nuevo a los clientes al mundo tradicional? Lo primero que hay que hacer es invertir en la tecnología de vanguardia desarrollada para el comercio minorista, como terminales de pantalla táctil, monitores de cristal líquido y televisores interactivos de alta tecnología que: 1) proporcionan a los clientes información detallada sobre todas las características importantes de los productos que tienen a la mano; 2) ayudan a agilizar la atención al cliente y los pagos en las cajas registradoras, y 3) "involucran" a los clientes y contribuyen a convencerlos de que han tomado la mejor decisión de compra. En un experimento para ver lo que el futuro podría deparar, Bloomingdale se enlazó con una compañía especializada en TI en 2007 para llevar a cabo un experimento de tres días que consistió en usar la TI para que los vendedores pudieran ayudar a los clientes a tomar mejores decisiones de compra. Como de costumbre, las vendedoras ayudan a las clientas a seleccionar nuevas prendas de ropa, pero después de que la clienta se prueba la prenda, se pasea frente a un espejo tridireccional interactivo que está conectado a internet por medio de cámara web y un enlace de banda ancha. Esto permite a los familiares y amigos que están en línea ver y comentar sobre las diferentes selecciones de ropa y la clienta aprovecha toda esta información para decidir en definitiva qué prendas comprará.[2] En 2008 se esperaba que los minoristas gastaran más de 1 000 millones de dólares en nueva TI para las tiendas con el objeto de mejorar la experiencia de compra y persuadir a los clientes de seguir comprando en las tiendas tradicionales.

Otra forma en que las tiendas tradicionales pueden usar la TI para servir mejor a sus clientes es encontrar maneras de relacionar el sitio en línea de la tienda con las tiendas tradicionales para estimular a los clientes a pensar en ambos tipos de tiendas como dos partes integradas de la misma empresa. Por ejemplo, Circuit City ha sido líder en garantizar a los clientes en línea que si compran un producto en su tienda de internet podrán recogerlo en la tienda tradicional que elijan en los siguientes 24 minutos: ofrecen la garantía que si el artículo no está listo para que el cliente se lo lleve, éste recibirá un certificado de regalo por 24 dólares. A los clientes les gusta tener un nuevo producto en las manos; no les gusta esperar mientras se envía, por lo que esto aumenta las ventas. Bloom Supermarkets, propiedad de Food Lion, ha adoptado un método novedoso muy apropiado para el negocio de alimentos: desarrolló un carrito de compras inalámbrico e interactivo que registra la naturaleza y el precio de los artículos que los clientes ponen en sus carritos para dar seguimiento a sus compras.

La otra forma eficaz en que las compañías tradicionales pueden competir mejor con los minoristas en línea es aprovechar mejor las capacidades de sus empleados; en especial, hay que capacitarlos para que cuenten con más información a su dis-

posición que los clientes conocedores de TI. Además, es necesario capacitarlos para que ofrezcan otro tipo de servicios que las tiendas en línea no pueden proporcionar; por ejemplo, cómo brindar atención personalizada en la tienda y ofrecer a los clientes servicios adicionales rentables, como instalación, servicio y reparación a domicilio. Por ejemplo, Best Buy decidió que volvería a capacitar a 30% de sus principales vendedores para que no sólo contaran con información detallada sobre los productos del departamento de la tienda donde trabajaban (por ejemplo, computadoras personales o televisores de pantalla plana), sino también para que aprendieran a relacionar productos de otros departamentos (por ejemplo, ayudar a los clientes a decidir qué impresora es mejor para una PC que tiene un cierto tipo de tarjeta de gráficos). La meta es proporcionar a los clientes información "extra" o adicional que marque la diferencia y los estimule a hacer sus compras en las tiendas tradicionales, así como a pensar que vale la pena volver en el futuro.

En efecto, otra ventaja de invertir en atención de alta calidad al cliente es que el uso de la TI para atraer clientes a la tienda, ya sea a recoger productos o a recibir asesoría, es una fuente muy importante de ventas adicionales. ¿Por qué? Los representantes de ventas están capacitados para informar a los clientes sobre los accesorios que les ayudarán a disfrutar más de sus compras (el tipo de maletín protector para una computadora portátil, o los videojuegos más recientes para una consola de juegos). Además, en las tiendas tradicionales que ofrecen una amplia variedad de productos, como Best Buy o Wal-Mart, los clientes acostumbran explorar los diferentes departamentos y muchas veces realizan otras compras, como un paquete de focos que ahorran energía de 10 dólares, o un televisor de alta definición de 2 000 dólares. Estas compras extras contribuyen de manera considerable al desempeño de la tienda. Por ejemplo, Wal-Mart, que desarrolló un programa para integrar las compras en internet con ciertas tiendas tradicionales en 2007, descubrió que el número de clientes aumentó 20% y que éstos gastaban 60 dólares más en promedio cuando iban a la tienda a recoger los artículos adquiridos en línea.[3]

Presentación

En el mundo en línea, los gerentes minoristas deben trabajar para adoptar las soluciones de TI más eficaces para sus empleados y clientes, porque si no, se arriesgan a que los superen sus rivales (otros minoristas o los comerciantes en línea que encuentran maneras de usar la TI para dar a los clientes lo que necesitan). La implicación es clara: existen oportunidades enormes para que los gerentes de todo tipo de organizaciones encuentren nuevas maneras de aplicar la TI para usar los recursos organizacionales con mayor eficiencia y eficacia. Sin embargo, la TI ayuda a una organización a alcanzar alto desempeño sólo si puede mejorar la forma en que la organización opera en relación con sus rivales; en otras palabras, de modo que le dé una ventaja competitiva.

Para dar inicio a este capítulo, vamos a considerar la relación entre la información y el trabajo del gerente y luego examinaremos la revolución continua que ha tenido la TI. Inmediatamente después exponemos seis tipos de sistemas específicos de información administrativa, cada uno basado en una TI distinta los cuales proporcionan apoyo a los gerentes para que realicen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. A continuación estudiaremos el efecto que ha tenido la evolución acelerada de la TI en el trabajo de los gerentes y en el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa. Al final del capítulo usted comprenderá la forma en que los nuevos adelantos de la TI están delineando las tareas y funciones de los gerentes así como la forma en que las organizaciones funcionan.

datos Hechos puros, sin resumir ni analizar.

información Datos organizados de manera significativa.

La información y el trabajo del gerente

Los gerentes no pueden planear, organizar, dirigir ni controlar con eficacia si no tienen acceso a información. La información es la fuente del conocimiento y la inteligencia que necesitan para tomar las decisiones correctas en el momento adecuado. Sin embargo, la información no es lo mismo que los datos.[4] Los **datos** son hechos puros, sin resumir ni analizar, como volúmenes de ventas, niveles de costos o la cantidad de clientes. La **información** representa una serie de datos organizados de manera signifi-

cativa, como por ejemplo, en una gráfica donde se muestra el cambio en el volumen de ventas o los costos en un determinado periodo. Los simples datos no dicen nada a los gerentes; por el contrario, la información comunica los conocimientos útiles a quien la recibe, como cuando un gerente puede ver si las ventas bajan o los costos suben. La distinción entre datos e información es importante porque uno de los objetivos de la TI es ayudar a los gerentes a transformar los datos en información, con el propósito de apoyar las decisiones gerenciales.

Para aclarar aún más la diferencia entre datos e información, considere el caso del gerente de un supermercado que debe decidir cuánto espacio de los anaqueles debe destinar a dos marcas de cereal para niños: Dentist's Delight y Sugar Supreme. En la mayoría de los supermercados se utilizan lectores ópticos en las cajas para registrar las ventas individuales y guardar los datos en una computadora. El gerente que consulta la computadora, se entera de que Dentist's Delight vende 50 cajas diarias y Sugar Supreme, 25. Sin embargo, estos datos en esencia son de escasa utilidad para decidir cómo asignar el espacio del producto. El gerente tiene que saber cuánto espacio ocupa actualmente cada cereal y qué utilidades le genera cada uno de ellos al supermercado.

Supongamos que el gerente descubre que Dentist's Delight ocupa 300 centímetros de espacio en los estantes y Sugar Supreme 120 centímetros, que Dentist's Delight genera 20 centavos de dólar en utilidades por caja, en tanto que Sugar Supreme genera 40 centavos. Al reunir estos tres datos (cajas vendidas, espacio en los estantes y utilidades por caja), el gerente obtiene información útil sobre la cual basar su decisión: Dentist's Delight genera un dólar de utilidades por 30 centímetros de espacio de estante al día [(50 cajas × .20)/300 centímetros] y Sugar Supreme genera 2.50 dólares de utilidades por 30 centímetros de estante al día [(25 cajas × .40)/120 centímetros]. Armado con esta información, el gerente podría decidirse a asignar menos espacio a Dentist's Delight y más a Sugar Supreme.

OA1 Distinguir entre los conceptos "datos" e "información" y explicar cómo los atributos de la información útil permiten a los gerentes tomar mejores decisiones.

Atributos de la información útil

Cuatro factores determinan la utilidad de la información para un gerente: que tenga calidad, sea oportuna, esté completa y sea pertinente (véase figura 18.1).

CALIDAD La exactitud y el grado de confiabilidad son factores críticos que determinan la calidad de la información.[5] Cuanto más precisa y confiable sea la información, mayor es su calidad. La TI moderna da a los gerentes mucho más acceso a información de alta calidad en tiempo real que pueden usar para mejorar la toma de decisiones de largo plazo y modificar las decisiones de operación de corto plazo, como la cantidad de un producto en particular que debe fabricarse cada día o cada mes. Por ejemplo, los gerentes de los supermercados usan la TI para vigilar cómo cambia diariamente la demanda de productos determinados,

Figura 18.1

Factores que afectan la utilidad de la información



como leche, pollo o cerveza, para saber cuándo reabastecer los anaqueles y asegurar que el producto esté siempre disponible.

información en tiempo real Información que se actualiza a menudo y que corresponde a las condiciones del momento.

OPORTUNIDAD La información es oportuna cuando está disponible en el momento en que se necesita para las actividades gerenciales, y no cuando ya se tomó la decisión. En el mundo actual de cambios rápidos, la necesidad de información oportuna significa a menudo que esté disponible en tiempo real.[6] La **información en tiempo real** corresponde a las condiciones del momento. En un sector económico que sufre cambios rápidos, la información en tiempo real debe actualizarse con frecuencia.

Las aerolíneas consultan cada hora la información en tiempo real sobre las reservaciones de vuelos y los precios de los competidores para ajustar sus precios, con el fin de maximizar sus ingresos. Así, por ejemplo, la tarifa por vuelos de Nueva York a Seattle puede variar de una hora a la siguiente: se reduce para llenar asientos vacíos y se eleva cuando la mayoría de los lugares están vendidos. Las aerolíneas usan información en tiempo real sobre las reservaciones para ajustar sus tarifas en el último momento posible, llenar los aviones y maximizar los ingresos. Las líneas aéreas estadounidenses hacen más de 100 000 cambios de tarifas al día.[7] Como es obvio, los gerentes que deciden los cambios de precios necesitan información en tiempo real sobre la situación actual de la demanda en el mercado.

INTEGRIDAD La información completa brinda a los gerentes lo que necesitan para ejercer el proceso de control, coordinar o tomar una decisión eficaz. Ahora bien, recuerde que en el capítulo 7 dijimos que los gerentes rara vez tienen la información completa; más bien, por obra de la incertidumbre, la ambigüedad y la racionalidad acotada, tienen que conformarse con información incompleta.[8] Una de las funciones de los sistemas de información es completar la información que se pone a disposición de los gerentes.

RELEVANCIA La información relevante es útil y contribuye a las necesidades y circunstancias peculiares del gerente. La información irrelevante es inútil y hasta puede afectar el desempeño de un gerente ocupado que tiene que dedicar tiempo valioso a determinar si la información es relevante. Dados los altos volúmenes de información a los que están expuestos los gerentes de nuestros días, y dadas las limitaciones de las facultades humanas para procesar información, quienes diseñan los sistemas de información deben cerciorarse de que los gerentes reciban sólo información relevante.

¿Qué es la tecnología de la información?

tecnología de la información Conjunto de métodos o técnicas para adquirir, organizar, guardar, manipular y transmitir información.

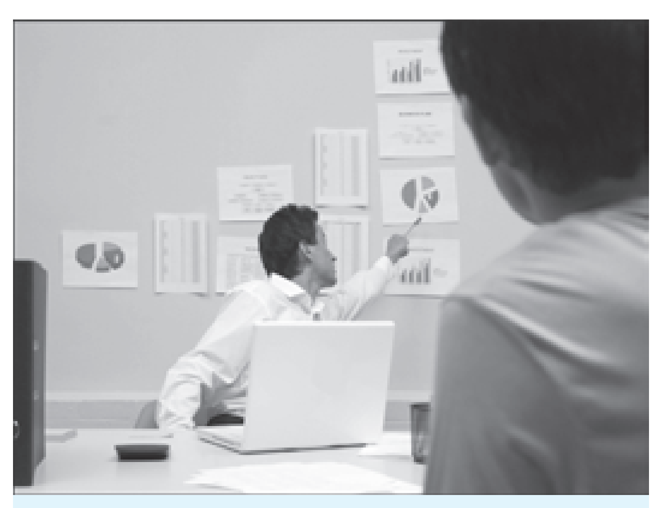
sistema de información administrativa (SIA) Forma particular de TI que los gerentes usan para generar información detallada y específica necesaria para desempeñar bien sus funciones.

La **tecnología de la información (TI)** es el conjunto de métodos o técnicas para adquirir, organizar, guardar, manipular y transmitir la información.[9] Un **sistema de información administrativa (SIA)** es una forma particular de TI que los gerentes seleccionan y usan para generar la información detallada y específica necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones. Los sistemas de información administrativa existen desde que hay organizaciones, ciertamente hace mucho tiempo. Antes de la edad de las computadoras, la mayoría de los sistemas se basaban en papel: los oficinistas registraban la información importante en documentos (a veces por duplicado o triplicado) en forma de palabras o números y enviaban una copia del documento a sus superiores, clientes o proveedores (según fuera el caso), y archivaban otras copias para referencia futura.

Los avances acelerados en las capacidades de la TI (en particular la creación de hardware y software computacional cada vez más complejo) tienen una influencia fundamental en gerentes, organizaciones, proveedores y clientes, como se puede apreciar en los acontecimientos analizados en la sección "El reto del administrador".[10] Algunas nuevas TI, como los sistemas de administración de inventarios y de administración de las relaciones con los clientes (CRM, del inglés *customer relationship management*), contribuyen tanto al desempeño que las organizaciones que *no* las adoptan, o que las implementan de manera ineficiente, pierden competitividad frente a quienes sí las adoptan.[11] En la presente década de 2000, el incremento en la productividad y la eficiencia de las empresas en general se ha atribuido en un alto porcentaje a la TI de punta utilizada por las mismas.

OA2 Describir tres razones por las cuales los gerentes deben tener acceso a la información para desempeñar eficazmente su trabajo y funciones.

Los gerentes necesitan información por tres razones: para tomar decisiones eficaces, controlar las actividades de la organización y coordinar estas actividades. A continuación detallaremos los usos de la información.



Las tablas y gráficas tal vez sean las típicas piezas decorativas centrales de las reuniones directivas, pero los datos que representan son fundamentales para tomar decisiones informadas.

Información y decisiones

Buena parte de la gestión (planear, organizar, dirigir y controlar) tiene que ver con la toma de decisiones. Por ejemplo, el gerente de mercadotecnia debe decidir qué precio cobrar por un producto, qué canales de distribución usar y qué mensajes promocionales difundir. El gerente de manufactura debe decidir qué volumen de un producto debe fabricar y cómo hacerlo. El gerente de compras debe decidir a quién comprar los insumos y qué inventario de éstos conservar. El gerente de recursos humanos debe decidir cuánto pagar a los empleados, cómo capacitarlos y qué prestaciones hay que darles. El gerente de ingeniería debe tomar decisiones sobre el diseño de un producto nuevo. La gerencia de alto nivel debe decidir cómo asignar recursos escasos entre proyectos competidores, cuál es la mejor estructura y sistema de control de la organización y qué estrategia empresarial debe buscar la compañía. Además, cualquiera que sea la especialidad de su función, todos los gerentes deben tomar decisiones sobre temas como las evaluaciones del desempeño de sus subordinados.

La toma de decisiones no es eficiente en el vacío. Para tomar decisiones eficaces los gerentes necesitan información tanto interna como de los grupos externos de la organización. Por ejemplo, cuando los gerentes de mercadotecnia deciden cómo fijar el precio de un producto, necesitan información sobre cómo reaccionan los consumidores a diversos precios. Necesitan información sobre los costos unitarios porque no quieren fijar el precio por debajo del costo de producción. Asimismo, necesitan información sobre la estrategia competitiva de la organización, puesto que la estrategia de precios debe ser congruente con ella. Parte de esta información procede de fuera de la empresa (por ejemplo, de encuestas de consumidores) y parte del interior (la información sobre los costos unitarios de producción viene del departamento de manufactura). Como se observa en este ejemplo, la capacidad de los gerentes para tomar buenas decisiones depende de su habilidad para adquirir y procesar la información.

Información y sistemas de control

Como expusimos en el capítulo 11, el control es el proceso por el que los gerentes regulan la eficiencia y la eficacia con que la organización y sus miembros realizan las actividades necesarias para alcanzar las metas de ésta.[12] Los gerentes controlan las actividades de la organización en cuatro pasos (véase la figura 11.2): 1) fijan estándares mensurables de desempeño o metas, 2) miden el desempeño real, 3) comparan el desempeño con las metas propuestas y 4) evalúan el resultado y emprenden medidas correctivas si lo juzgan necesario.[13] Por ejemplo, la compañía de paquetería DHL tiene una meta: entregar 95% de los paquetes que recibe antes de las 12 del día siguiente.[14] En todo Estados Unidos, DHL tiene cientos de estaciones terrestres (sucursales que coordinan la recepción y entrega de los paquetes en una zona particular) que son responsables de recoger y entregar los paquetes. Los gerentes de DHL vigilan regularmente el rendimiento de las entregas de estas estaciones; si ven que no se alcanza la meta de 95%, determinan las causas y emprenden medidas correctivas.[15]

Para controlar todas las actividades de la organización, los gerentes deben tener información. Para controlar una estación terrestre, un administrador de DHL debe saber cuántos paquetes se entregan antes del mediodía. Para obtener esta información, deben verificar que la TI funciona. Los paquetes que se entregan a través de DHL son escaneados con un lector óptico manual por el chofer que los recoge. La información recabada se envía mediante un enlace inalámbrico a una computadora central en la matriz de DHL. El chofer que entrega los paquetes los vuelve a escanear. La información de la entrega se transmite también a la computadora central de DHL. Al consultar esta computadora, un gerente averigua rápidamente no sólo qué porcentaje de los paquetes se entregó antes de las 12 del día siguiente del que fueron recogidos, sino también el desglose de la información por estaciones.[16]

Los sistemas de información administrativa sirven para controlar diversas operaciones de las organizaciones. Por ejemplo, en contabilidad los sistemas de información vigilan los gastos y los comparan con los presupuestos.[17] Para hacer esta comparación, se requiere información sobre los gastos actuales, separados por las unidades correspondientes. Los sistemas de información contable están diseñados para proporcionar esa información a los gerentes. Un ejemplo de TI usada para vigilar y controlar las actividades diarias de los empleados es el sistema de información de APO en línea, que usa T. J. Rodgers en Cypress Semiconductor y que estudiamos en el capítulo 11. Rodgers estableció una TI que le permite revisar las metas de todos sus empleados aproximadamente en cuatro horas.[18] A primera vista, parecería que los adelantos en la TI tendrían un impacto limitado en el negocio de una mueblería, pero esta idea mostró ser equivocada, como se ve en la sección “La administración desde dentro”.



La administración desde dentro

La oficina del futuro de Herman Miller

Los gerentes de Herman Miller han encontrado innumerables usos para la TI e internet, con los cuales dar a su compañía una ventaja competitiva sobre otros fabricantes de muebles para oficina, como Steelcase and Hon.[19] Desde el principio, vieron el potencial de internet para vender sus muebles a clientes empresariales. Los sitios en internet de las otras compañías contenían publicidad de sus productos, servicios y otra información de marketing. Pero muy pronto se dieron cuenta del verdadero potencial de usar tanto la intranet de la empresa como internet para llegar a los clientes.

En primer lugar, desarrollaron una TI que enlazó a todos los distribuidores y vendedores de la compañía con su centro de manufactura, para que los pedidos se coordinaran con el departamento de diseño a la medida y con manufactura, para que los clientes recibieran sin demora información de precios y tiempos de entrega. Luego, cuando el sistema de entrega a clientes se echó a andar, Miller creó una TI para enlazar sus operaciones de manufactura con su red de proveedores, de modo que su cadena de insumos se coordinara con las necesidades de sus clientes.

Cuando los gerentes de Miller observaron que los competidores imitaban rápidamente su TI, comenzaron a buscar nuevas formas de usarla para adquirir ventaja competitiva. Pronto se dieron cuenta de que la TI podía transformar el negocio de los muebles de oficina. En cuanto comenzaron a definir a Herman Miller como una empresa “digital” embebida en la tecnología del comercio electrónico, comprendieron que la TI no sólo podía mejorar la eficiencia, sino que también tenía la capacidad de cambiar la experiencia que tenían los clientes de “Herman Miller” y aumentar el valor para ellos. Una de las principales iniciativas en la red fue el establecimiento de una herramienta de aprendizaje electrónico, Uknowit.com, que se convirtió en la universidad en línea de Miller. A través de la red miles de empleados y distribuidores de Miller están inscritos actualmente en Uknowit.com, en la que escogen entre 85 cursos de tecnología, productos y servicios, aplicaciones de productos, habilidades de asesoría y venta y conocimiento de la competencia en el sector. Los beneficios para Miller, sus distribuidores y sus clientes por esta iniciativa de TI son el aceleramiento de la salida al mercado y la mejora de la capacidad de responder a las tácticas de la competencia. Ahora vendedores e intermediarios tienen la información y las herramientas que necesitan para competir mejor y conservar a los clientes.



Los muebles de oficina, ergonómicos y hechos a la medida de las necesidades que se fabrican en Herman Miller llegan a tiempo gracias al uso que la compañía da a la TI que enlaza a sus distribuidores con el centro de manufactura.

Además, el negocio de los muebles de oficina ofrece soluciones muy personalizadas para los clientes. Una fuente importante de ventaja competitiva es la capacidad de dar a los clientes exactamente lo que quieren al precio más adecuado. Como consecuencia de los nuevos sistemas de información de Miller, sus vendedores dan a los departamentos de diseño y

manufactura información más exacta y oportuna, lo que ha reducido la incidencia de errores de ventas y especificación durante el proceso de ventas. Además, con los nuevos sistemas se ha reducido el tiempo de respuesta al mercado y Miller pretende ser capaz de ofrecer a los clientes muebles personalizados en 10 días hábiles o menos.

Desde luego, todas estas iniciativas de TI han sido costosas para Herman Miller. Se dedicaron miles de horas de tiempo gerencial a crear los sistemas de información y proporcionar sus contenidos, como información sobre los competidores, destinados a las clases impartidas en línea para la compañía. Los gerentes de Herman Miller piensan en el largo plazo: creen que han creado una fuente real de ventaja competitiva para su compañía, y que ésta se mantendrá en los años por venir.

Información y coordinación

Coordinar las actividades de departamentos y divisiones para alcanzar las metas organizacionales es otra tarea básica de la administración. Como ejemplo de la magnitud de la tarea de coordinación que enfrentan los gerentes, consideremos la coordinación necesaria para construir el avión comercial Dreamliner 787 de Boeing, que se compone de más de tres millones de partes.[20] Los gerentes de Boeing tienen que coordinar la producción y entrega de las partes para que lleguen a la planta de la empresa en Everett, Washington, exactamente cuando se necesitan (por ejemplo, las alas deben llegar antes que los motores). Para alcanzar este grado elevado de coordinación, los gerentes necesitan información sobre qué proveedores producen qué, cuándo deben producirlo. Para satisfacer estas necesidades, los gerentes de Boeing establecieron una TI global que enlaza a la compañía con todos sus proveedores y sigue el tránsito de los tres millones de componentes por todo el proceso de producción alrededor del mundo en tiempo real: una tarea inmensa.

Como dijimos en capítulos anteriores, están aumentando los problemas de coordinación que enfrentan los gerentes en la administración de las cadenas de suministro globales para aprovechar las diferencias nacionales en los costos de producción. Por eso, los gerentes han adoptado TI avanzada con la cual coordinan el tránsito de materiales, bienes semiacabados y productos terminados en todo el mundo. Por ejemplo, consideremos cómo maneja su cadena de suministro mundial Bose Corporation, que fabrica los mejores amplificadores de alta fidelidad. Bose compra casi todos los componentes de sus altavoces, aproximadamente 50% de sus compras son de proveedores en el extranjero, la mayoría de ellos en el Lejano Oriente. El reto para los gerentes es coordinar esta cadena de suministro dispersa en todo el mundo para reducir al mínimo los costos de inventario y transporte de Bose. Para abatir estos costos se requiere que los componentes lleguen a la planta de ensamble de Bose justo a tiempo para entrar en el proceso de producción y no antes. Bose también debe ser sensible a las demandas de los clientes. Estos requisitos significan que la compañía y sus proveedores tienen que responder rápidamente a los cambios en la demanda de ciertos altavoces y aumentar o disminuir la producción según sea necesario.

La responsabilidad de coordinar la cadena de abastecimiento para reducir los costos de inventario y transporte y al mismo tiempo responder con premura a las demandas de los clientes, corresponde a los gerentes de logística de Bose. Ellos contrataron a W. N. Procter, una empresa administradora de cadenas de abastecimiento con sede en Boston, para que desarrollara la TI de logística que brinda a Bose la información en tiempo real que necesita para seguir las partes en su tránsito por la cadena. Esta TI se llama ProcterLink. Cuando un proveedor despacha un envío, este dato se introduce en ProcterLink.[21] Desde ese momento, Bose sigue el movimiento de los insumos en su camino por todo el mundo hasta Massachusetts. Este sistema permite a Bose perfeccionar su calendario de producción para que los proveedores se inserten en el proceso exactamente donde se necesitan.

El buen funcionamiento del sistema quedó ilustrado cuando un cliente japonés duplicó su pedido de altavoces. Bose tuvo que apresurar la manufactura, pero muchos componentes venían de largas distancias. Gracias a que ProcterLink pudo localizar las partes necesarias en la cadena de abastecimiento, él las sacó de su canal normal de entrega y las trasladó por aire a

la línea de montaje, justo a tiempo para cumplir el calendario acelerado. Al final, Bose pudo satisfacer la solicitud de su cliente.

La revolución de la TI

Gracias a los adelantos en la TI, los gerentes han elaborado sistemas computarizados de información administrativa que les proporcionan información oportuna, completa, pertinente y de calidad. Mediante la TI, compañías como Herman Miller y Bose mejoran su capacidad de respuesta a los clientes, reducen sus costos y fortalecen su posición competitiva. Para entender mejor la revolución actual de la TI, en esta sección examinamos varios aspectos fundamentales de la TI avanzada.

OA3 Describir las innovaciones de software y hardware de computación que dieron lugar a la revolución de la tecnología de la información (TI) y cambiaron la manera en que se comportan los gerentes.

Los efectos de los adelantos en la TI

La revolución de la TI comenzó con la aparición de las primeras computadoras, que son el hardware de la TI, en la década de 1950. El lenguaje de las computadoras es digital, de ceros y unos. Palabras, números, imágenes y sonidos pueden expresarse en ceros y unos. Cada letra del alfabeto tiene su código único de ceros y unos, lo mismo que cada número, cada color y cada sonido. Por ejemplo, el código digital del número 20 es 10100. En el lenguaje de las computadoras se requieren muchos ceros y unos para expresar hasta la oración más simple, y qué decir de las complejas ilustraciones a colores o imágenes de video. Sin embargo, las computadoras modernas pueden leer, procesar y guardar millones de instrucciones por segundo (una *instrucción* es una línea de código de software), y con ello vastas cantidades de ceros y unos. Este poder asombroso conforma los cimientos de la actual revolución de la TI.

Los productos y servicios que resultan de los adelantos en la TI están por todas partes: los microprocesadores y computadoras personales cada vez más potentes, los teléfonos inteligentes inalámbricos de ancho de banda alto, los programas complejos de procesamiento de textos, las redes de computadoras siempre en expansión, las cámaras digitales y videocámaras económicas y cada vez más información útil en línea y servicios de comercio minorista que no existían hace una generación. Ahora estos productos son comunes y se mejoran continuamente. Muchos de los gerentes y compañías que contribuyeron a desarrollar la nueva TI han cosechado ganancias enormes.

Sin embargo, aunque muchas empresas se han beneficiado de los adelantos de la TI, otras se sienten amenazadas. El dominio de mercado de las compañías de teléfonos tradicionales se ve amenazado en todo el mundo por las nuevas empresas que ofrecen internet, banda ancha y tecnología de telefonía inalámbrica. Por ejemplo, AT&T, Verizon y otras empresas de larga distancia han enfrentado competencia creciente a causa de los adelantos en las telecomunicaciones y se han visto obligados a usar la nueva TI para competir. Por lo tanto, los avances de la TI son a la vez una oportunidad como una amenaza.[22]

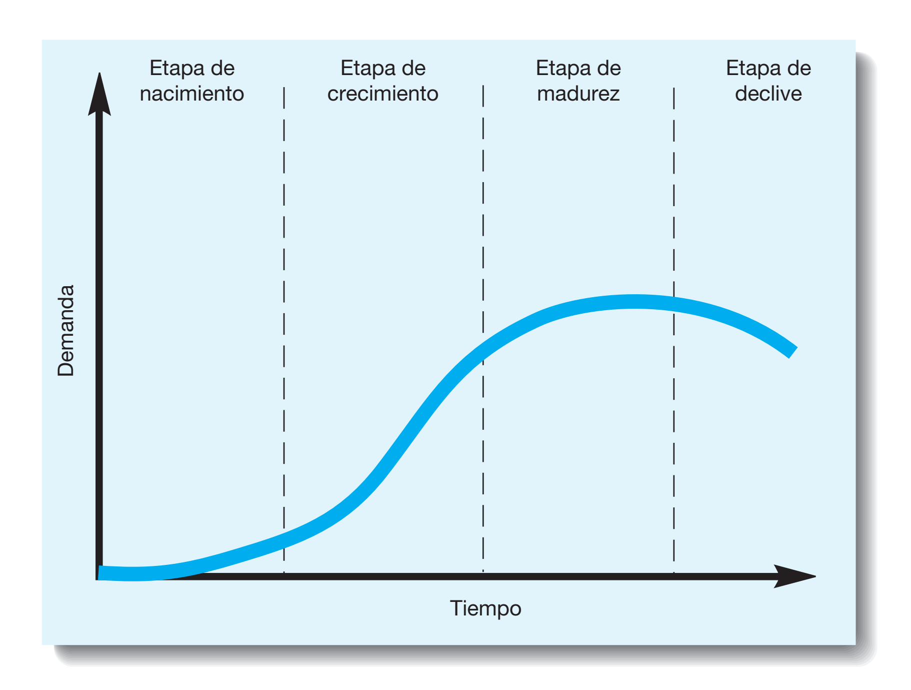
Por un lado, la TI ayuda a crear nuevas oportunidades de productos que los gerentes y sus organizaciones pueden aprovechar, como las reservaciones en línea para viajes y vacaciones. Por otro lado, la TI crea productos nuevos y mejorados que reducen o destruyen la demanda de productos establecidos, como los servicios que prestan las agencias de viajes tradicionales. Wal-Mart ha desarrollado TI compleja de propiedad exclusiva, y con ella ha podido reducir sus costos en tal medida que ha obligado a cerrar a cientos de miles de tiendas pequeñas y medianas. De igual modo, miles de librerías especializadas pequeñas han cerrado en Estados Unidos en la última década como resultado de los adelantos en la TI que hicieron posible la venta de libros por internet.

La TI y el ciclo de vida de los productos

ciclo de vida del producto La manera en que cambia la demanda de un producto en un patrón previsible con el transcurso del tiempo.

Cuando la TI avanza, la supervivencia de la organización requiere que los gerentes la adopten y apliquen con rapidez. Una razón de esto es que la TI afecta la duración del **ciclo de vida del producto**, que es la manera en que cambia la demanda de un producto en un patrón previsible con el transcurso del tiempo.[23] En general, el ciclo de vida del producto consta de cuatro etapas: nacimiento, crecimiento, madurez y declive (véase la figura 18.2). En la *etapa de nacimiento* el producto tiene que ganar aceptación generalizada; los clientes no están seguros

Figura 18.2
Ciclo de vida de un producto



de lo que ofrece el nuevo producto, como un teléfono inteligente, y la demanda es mínima. A medida que el producto, como el iPod de Apple, gana la aceptación de los clientes (aunque muchos productos *no* lo logran, como el reproductor de mp3 de Dell), la demanda despega y el producto entra en su etapa de crecimiento. En la *etapa de crecimiento* muchos consumidores ingresan al mercado y compran el producto por primera vez, y la demanda aumenta con rapidez. El iPod de Apple se encuentra en esta etapa actualmente.



El nuevo iPhone 3G de Apple, con internet de alta velocidad, menos errores y nuevas características, colocó al teléfono en una posición sólida en el mercado de crecimiento cuando los clientes hicieron largas colas en julio de 2008 para comprar uno.

La etapa de crecimiento termina y la *etapa de madurez* comienza cuando la demanda del mercado alcanza su nivel máximo porque la mayoría de los clientes ya han comprado el producto (quedan relativamente pocos compradores de primera vez). En esta etapa, la demanda es por lo general de sustitución. En el mercado de computadoras personales, por ejemplo, la gente que ya tiene una PC la cambia por un modelo más potente. Los productos como las PC, los teléfonos inalámbricos y los servicios de información en línea se encuentran actualmente en esta etapa. Cuando la demanda de un producto comienza a disminuir inicia la *etapa de declive*; esto ocurre con frecuencia cuando los avances de la TI dan origen al desarrollo de un producto más avanzado que vuelve obsoleto al modelo anterior. Por ejemplo, la demanda de cada generación de computadora personal, teléfono inalámbrico o reproductor de mp3 disminuye conforme los productos se van sustituyendo con otros que incorporan adelantos de TI, como los iPod de Apple que tienen nuevas capacidades de video o los teléfonos inteligentes 3G que tienen capacidades de ancho de banda más potentes.

Así, una razón por la que la revolución de la TI ha sido tan importante para los gerentes es porque los adelantos de la TI son uno de los factores que más influyen en la duración del ciclo de vida de un producto y, por consiguiente, en la competencia dentro de una industria.[24] En algunas industrias, como las computadoras personales, los semiconductores y los discos duros de computadora, los adelantos tecnológicos se suceden con tal rapidez que los ciclos de vida de los productos son muy cortos. Por ejemplo, en la industria de los discos duros, un nuevo modelo se vuelve tecnológicamente obsoleto a los 12 meses de su introducción; en la industria de las computadoras

personales, los ciclos de vida de los productos se han reducido de tres años durante la década de 1980 a unos cuantos meses en la actualidad debido a los avances en la TI.

En otras industrias, el ciclo de vida de los productos suele ser más largo. En la industria automotriz, por ejemplo, el ciclo promedio de vida de los productos es de entre tres y cinco años. Pero incluso en este caso el ciclo de vida se ha acortado porque los avances de la TI han producido un flujo continuo de innovaciones graduales en el diseño de los automóviles. Hoy en día, un automóvil típico tiene más de 300 microcontroladores electrónicos avanzados que ejecutan la mayoría de las funciones de operación, como el motor híbrido del Prius de Toyota, que funciona con gasolina y un motor eléctrico, pero está controlado por chips.

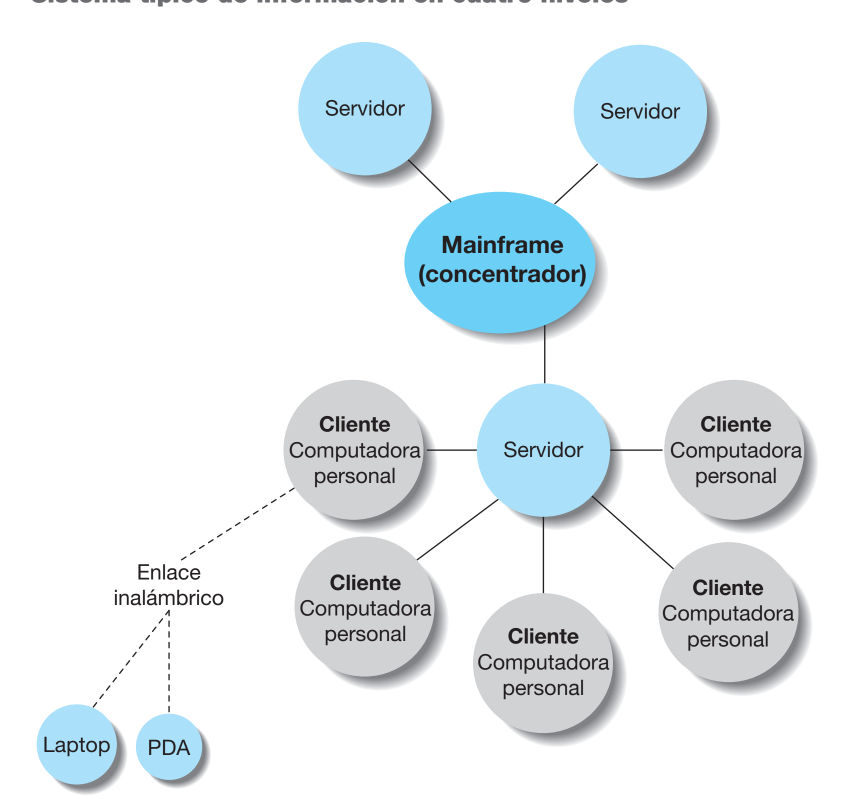
El mensaje para los gerentes es evidente: cuanto más corta sea la duración del ciclo de vida del producto debido a los adelantos en la TI, más importante será innovar los productos con rapidez y de manera continua. La compañía de computadoras personales que no es capaz de desarrollar una nueva línea de productos mejorados cada tres o seis meses pronto se encontrará en dificultades. Cada vez más, los gerentes están tratando de superar a la competencia y llegar primero al mercado con un producto que incorpora algún adelanto en TI, como mejor estabilidad o control de la dirección para prevenir accidentes automovilísticos.[25] En resumen, la caída del precio de la información provocada por los adelantos tecnológicos es la parte central de la revolución de la TI. Así que la pregunta es: ¿cómo pueden los gerentes usar todo este poder de computación en su beneficio?

Redes de computadoras

conexión en red Intercambio de información por un grupo o red de computadoras conectadas entre sí.

El precio tan reducido del poder de cómputo y de la información, así como el uso de canales de comunicación, han facilitado la **conexión en red**, esto es, el intercambio de información por un grupo o red de computadoras conectadas entre sí. La organización más común del momento es una red de cuatro niveles que consta de asistentes personales digitales (PDA, del inglés *personal digital assistant*) y computadoras portátiles, clientes, servidores y un *mainframe* (véase la figura 18.3). En los nodos externos de un sistema característico de cuatro niveles

Figura 18.3
Sistema típico de información en cuatro niveles



están los asistentes personales digitales, como teléfonos celulares inteligentes y organizadores electrónicos del tipo Palm Pilot, que permiten a los usuarios enviar correos electrónicos a sus compañeros y que los conectan con archivos de sus computadoras personales y con la intranet de la compañía. A continuación, en la red se encuentran las computadoras personales colocadas en los escritorios de los usuarios. Estas computadoras personales, llamadas *clientes*, están enlazadas a un servidor local, una computadora poderosa de alcance medio, que "presta sus servicios" a los clientes. Los servidores guardan programas de cómputo que requieren mucha capacidad y que corren mejor en ellos que en una computadora personal individual. Los servidores también pueden manejar varias impresoras que atiendan a cientos de clientes, guardar archivos de datos y manejar las comunicaciones de correo electrónico entre las computadoras clientes. Estas últimas están conectadas al servidor y constituyen una *red de área local* (*LAN, Local Area Network*). En una organización puede haber varias LAN; por ejemplo, una por cada división y función.

En el centro del sistema de cuatro niveles están los *mainframes*, computadoras grandes y poderosas que guardan y procesan vastas cantidades de información. Un mainframe sirve también para manejar las comunicaciones electrónicas entre computadoras personales situadas en distintas LAN. Además, el mainframe puede conectarse a los mainframes de otras organizaciones y, a través de ellos, a las LAN de otras organizaciones. Un gerente con una computadora portátil, asistente digital personal o computadora personal conectada a un sistema de cuatro niveles puede consultar datos y ejecutar software guardado en el servidor local, en el mainframe o a través de internet, en computadoras situadas en otra organización. Por consiguiente, un gerente puede comunicarse por medios electrónicos con otros individuos conectados al sistema, ya sea en su propia LAN, en otra LAN de la misma organización o incluso de otra organización. Más aún, mediante la comunicación inalámbrica un individuo con la TI adecuada puede conectarse al sistema desde cualquier lugar: su casa, un barco, la playa, el aire; en otras palabras, en cualquier lugar donde pueda establecer un enlace de comunicación inalámbrica. Cada vez se usa más internet, una red mundial de computadoras enlazadas, para conectar los sistemas de cómputo de diversas organizaciones, pero las organizaciones especializadas en TI, como IBM, también tratan de prestar este servicio, como se indica en la siguiente sección "La administración desde dentro".



La administración desde dentro

"Business-on-Demand", TI de IBM

Una empresa que necesita comprar nueva TI tiene que decir qué componentes de hardware y software de computación producirán las mayores ganancias en ventaja competitiva y rentabilidad. Convencer a una compañía de que gaste millones o miles de millones de dólares en adquirir nuevo software y hardware constituye una de las tareas más difíciles que deben realizar hoy los vendedores de las compañías de TI. Una de las empresas líder que enfrenta esta dificultad es IBM, que fabrica, vende y proporciona servicios a una vasta gama de productos de hardware y software computacional. Con el objetivo de sostener su posición de liderazgo en el competido sector de la TI, Sam Palmisano, director general de IBM, anunció un nuevo modelo de negocios para la empresa, llamado "Business on Demand" (negocio sobre pedido). IBM asegura que en el largo plazo las compañías que adopten la nueva TI de IBM generarán millones o miles de millones de dólares en ahorros por concepto de costos de operación.

Para promover su nuevo modelo de negocios, IBM solicitó a sus clientes que imaginaran que la información y la capacidad de cómputo pueden visualizarse como un líquido —agua por ejemplo— contenido en los cientos o miles de computadoras que son los "embalses" o "lagos" del sistema general de TI de la compañía. Imaginen que el agua fluye entre las computadoras de la red de cómputo de una compañía, a través de cables de fibra óptica que las conectan. Así, la capacidad de cómputo, como el agua, puede compartirse entre las computadoras de una compañía y entre compañías, siempre y cuando las computadoras estén enlazadas de una manera uniforme. En este contexto, uniforme significa que el hardware o el software computacional no creen "embotellamientos" de información que interrumpan la comunicación de la información y deterioren el poder de cómputo.

Para compartir el poder de todas las computadoras de la empresa, los ingenieros especialistas en el desarrollo de software de IBM crearon programas de comercio electrónico que permiten a las computadoras funcionar de manera uniforme. Entre otras capacidades, a consecuencia del software los operadores de los sistemas computacionales pueden vigilar cientos de computadoras en forma simultánea y pasar el trabajo de una máquina a otra con la intención de distribuir el poder de cómputo de la empresa en el lugar donde se necesite. Esto ha generado múltiples ahorros en costos. En primer lugar, las computadoras de una compañía funcionan casi a toda su capacidad, lo que contribuye significativamente a incrementar la productividad de la TI y a reducir los costos de operación.

En segundo lugar, para que los clientes nunca sufran una "sequía", IBM se vale de su propio poder de cómputo, que es enorme, como una especie de banco o reserva que los clientes pueden aprovechar cuando sus propios sistemas computacionales estén sobrecargados. Por ejemplo, mediante el software de comercio electrónico de IBM, las compañías pueden trasladar cualquier sobrecarga de trabajo a las computadoras de IBM, en lugar de invertir decenas de millones de dólares en comprar una mayor cantidad de computadoras, lo que representa un ahorro significativo en costos. En tercer lugar, cuando las computadoras de una compañía están enlazadas uniformemente, funcionan como una "supercomputadora", una computadora con una capacidad inmensa de procesamiento de información que puede costar fácilmente hasta 50 millones de dólares y decenas de millones más para su mantenimiento.

IBM decidió implementar su nueva TI para comercio electrónico en su propia compañía para mostrar a los clientes el potencial de ahorro de sus nuevos productos. Antes IBM permitía que sus numerosas divisiones de productos escogieran el software que quisieran para ocuparse de sus actividades de compra y administración de la cadena de abastecimiento. En 2003, Palmisano designó a la gerente estelar Linda Stanford para actualizar toda la cadena de abastecimiento de IBM, que suma 44 mil millones de dólares anuales en compras. Ella es responsable de elaborar el software para enlazarlos a todos en un solo sistema de comercio electrónico. IBM espera que esto genere un incremento en la productividad de 5% en los próximos 5 a 10 años, lo que se traduce en ahorros de dos mil millones de dólares anuales. IBM ha externado a sus clientes que tendrán ahorros semejantes si compran el software adecuado al cumplimiento de sus necesidades.

El nuevo sistema de comercio electrónico de IBM tiene muchos otros beneficios que mejoran el desempeño. Sus cientos de asesores son expertos en sectores específicos, como el automotriz, el de servicios financieros o el de tiendas minoristas. Conocen a fondo los problemas a que se enfrentan las compañías de los sectores antes mencionados y han desarrollado estrategias para resolverlos. Palmisano solicitó a los asesores de IBM que trabajaran estrechamente con los ingenieros de desarrollo de software con la intención de encontrar los medios de incorporar sus conocimientos en un software avanzado que pueda implantarse en el sistema de TI de un cliente. IBM ha creado 17 "sistemas expertos" especializados en determinados sectores económicos, los cuales consisten en software de solución de problemas que los gerentes usan para tomar mejores decisiones comerciales y controlar las operaciones de la compañía. Adicionalmente, desarrollaron un sistema experto para la industria farmacéutica. Con este nuevo software las computadoras enlazadas de una compañía farmacéutica funcionarán como una supercomputadora y simularán un modelo del posible éxito de nuevos fármacos aun en fase de investigación. En la actualidad sólo de 5 a 10% de los nuevos fármacos llegan al mercado. Los gerentes de IBM están convencidos de que su nueva TI aumentaría esa tasa más de 50%, lo que produciría ahorros de miles de millones de dólares en costos.[26]

Tanto el hardware como el software de cómputo se ha desarrollado con gran rapidez. El *software del sistema operativo* indica al hardware de cómputo cómo debe funcionar. El *software de aplicaciones*, como los procesadores de texto, hojas de cálculo, manipuladores de gráficos y de administración de bases de datos, se desarrolla para cumplir una tarea o uso particular. El aumento de la capacidad del hardware de cómputo ha permitido a los desarrolladores de software elaborar programas cada vez más potentes, pero también más fáciles de usar. Al explotar la creciente capacidad de los microprocesadores, el software de aplicaciones ha incrementado notablemente la habilidad de los gerentes para conseguir, organizar, manipular y transmitir información. Con ello, también ha aumentado su capacidad para coordinar y controlar las actividades de su organización y de tomar decisiones, como explicamos antes.

OA4 Distinguir entre siete tipos de sistemas de información administrativa que mejoran el desempeño.

Tipos de sistemas de información administrativa

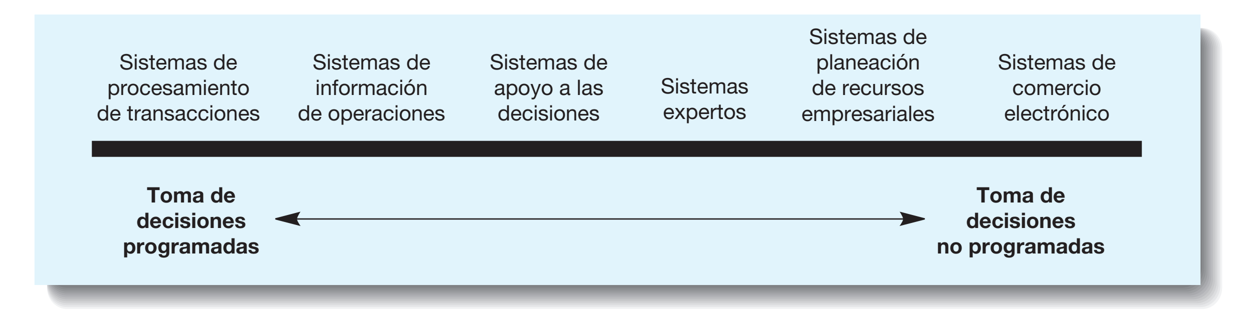
Los adelantos en el hardware y software de computación han aumentado de manera continua la capacidad de los gerentes de obtener la información que necesitan para tomar decisiones, coordinar y controlar los recursos de la organización. A continuación hablaremos de seis tipos de sistemas de información administrativa que con el paso del tiempo han sido especialmente útiles para los gerentes cuando llevan a cabo las tareas propias de sus puestos: sistemas de procesamiento de transacciones, sistemas de información de operaciones, sistemas de apoyo a las decisiones, sistemas expertos, sistemas de planeación de recursos empresariales y sistemas de comercio electrónico (véase la figura 18.4). Estos sistemas se clasifican por la complejidad de la TI en que se basan: una TI que determina su capacidad de proporcionar a los gerentes la información que necesitan para tomar decisiones no programadas (recuerde que en el capítulo 7 vimos que las decisiones no programadas ocurren como una reacción a oportunidades y amenazas inusuales e imprevisibles). Examinaremos estos sistemas después de enfocarnos en el sistema de información administrativa que los precede a todos: la jerarquía de la organización.

La jerarquía de la organización: el sistema de información tradicional

Por tradición los gerentes han usado la jerarquía de la organización como el sistema principal para reunir la información necesaria para tomar decisiones, coordinar y controlar las actividades (véase en el capítulo 10 una exposición detallada de la estructura y la jerarquía de una organización). De acuerdo con el historiador de negocios Alfred Chandler, el uso de la jerarquía como una red de información fue perfeccionado por las compañías ferroviarias de Estados Unidos durante la década de 1850.[27] En esa época, los ferrocarriles eran las organizaciones industriales más grandes de ese país. En virtud de su tamaño y extensión geográfica, tenían problemas peculiares de coordinación y control. En la década de 1850 las compañías ferroviarias comenzaron a resolver esos problemas mediante el diseño de estructuras administrativas jerárquicas que daban a los directores la información necesaria para fines de coordinación y control, así como para tomar decisiones sobre la gestión de los ferrocarriles.

Daniel McCallum, superintendente de Erie Railroad en la década de 1850, se percató de que las líneas de mando y responsabilidad definidas por la jerarquía administrativa de la compañía, representaban también los canales de comunicación por los que se transmitía la información. McCallum estableció el que fue quizá el primer sistema de información administrativa. Se expedían informes diarios y mensuales de las entregas por la línea de mando hasta llegar a los directores, quienes tomaban las decisiones sobre el control de costos o la fijación de las tarifas de los fletes, por mencionar un par de ejemplos. Luego las decisiones volvían a enviarse por la estructura de la jerarquía para que se ejecutaran. A semejanza de los ferrocarriles, otras organizaciones comenzaron a tomar sus jerarquías como sistemas para reunir y canalizar la información. Esta práctica comenzó a cambiar apenas cuando la TI computarizada comenzó a venderse a precios más asequibles en la década de 1960.

Figura 18.4
Seis sistemas de información administrativa computarizados



Aunque la jerarquía es un sistema de información útil, tiene varios inconvenientes. En primer lugar, cuando una organización tiene muchos niveles gerenciales, la información y las solicitudes tardan mucho en subir a través de la jerarquía, y a su vez las decisiones y respuestas tardan mucho en descender. Este ritmo lento reduce la oportunidad y utilidad de la información e impide que la organización responda rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado.[28] En segundo lugar, la información puede distorsionarse cuando pasa de un nivel gerencial a otro, lo que reduce su calidad.[29] En tercer lugar, como los gerentes tienen un tramo de control estrecho, la organización crece y la jerarquía se alarga; siendo así, ésta se convierte en una estructura alta con un sistema de información muy caro. La idea popular de que las compañías con muchos niveles jerárquicos son burocráticas e insensibles a las necesidades de sus clientes tiene su origen en que en esas jerarquías no procesan eficientemente los datos ni se da a los gerentes información oportuna, completa, pertinente o de calidad. Sin embargo, la jerarquía administrativa era el mejor sistema de información disponible hasta que llegó la TI moderna.

Sistemas de procesamiento de transacciones

sistema de procesamiento de transacciones Sistema de información administrativa diseñado para manejar grandes volúmenes de transacciones rutinarias y recurrentes.

Un **sistema de procesamiento de transacciones** es un SIA diseñado para manejar grandes volúmenes de transacciones rutinarias y recurrentes (véase la figura 18.4). Los sistemas de procesamiento de transacciones comenzaron a aparecer a principios de la década de 1960 con la llegada de los *mainframes* comerciales. Fue la primera clase de TI computarizada adoptada por muchas organizaciones, pero en nuestros días son de lo más comunes. Los gerentes bancarios usan un sistema de procesamiento de transacciones para registrar los depósitos y retiros de las cuentas. Los gerentes de los supermercados usan el sistema para registrar las ventas de artículos y vigilar los niveles del inventario. En un nivel más general, los gerentes de las organizaciones grandes usan un sistema de procesamiento de transacciones para manejar tareas como la preparación y el pago de la nómina, la facturación a los clientes y el pago a proveedores.

Sistemas de información de operaciones

sistema de información de operaciones Sistema de información administrativa que reúne, organiza y resume datos generales en una forma susceptible de ser aprovechada por los gerentes en tareas de coordinación, control y toma de decisiones que no son rutinarias.

Muchos tipos de SIA llegaron en la década de 1960, pisándole los talones a los sistemas de procesamiento de transacciones, cuando compañías como IBM hicieron progresar la TI. Un **sistema de información de operaciones** es un SIA que reúne, organiza y resume datos generales en una forma valiosa para los gerentes. Mientras que el sistema de procesamiento de transacciones procesa transacciones *de rutina*, un sistema de información de operaciones ofrece a los gerentes información que pueden aprovechar en tareas de coordinación, control y toma de decisiones *no rutinarias*. Casi todos los sistemas de información de operaciones están unidos a un sistema de procesamiento de transacciones. Un sistema de información de operaciones toma los datos recopilados por el sistema de procesamiento de transacciones, los convierte en información útil y organiza la información de manera accesible para los gerentes. Éstos consultan un sistema de información de operaciones para tener información de ventas, inventario, contabilidad y otra información del desempeño. Por ejemplo, la información que obtiene T. J. Rodgers de Cypress Semiconductors sobre las metas y el desempeño de cada empleado es proporcionada por un sistema de información de operaciones.

DHL usa un sistema de información de operaciones para seguir el desempeño de sus aproximadamente 500 estaciones terrestres. Cada estación terrestre es evaluada de acuerdo con cuatro criterios: entrega (la meta es entregar 95% de todos los paquetes antes de las 12 del día siguiente en el que fueron recogidos), productividad (medida por la cantidad de paquetes entregados por empleado por hora), costos controlables y objetivos de rentabilidad que se deben alcanzar. Cada mes, con el sistema de información de operaciones de DHL, se reúne información sobre estos cuatro criterios y se resume para los directores, quienes comparan el desempeño de cada estación con los objetivos establecidos. El sistema alerta rápidamente a los directores sobre estaciones con mal desempeño, para que puedan intervenir de manera selectiva y resuelvan los problemas que hayan dado lugar a ese mal desempeño.[30]

Sistemas de apoyo a las decisiones

sistema de apoyo a las decisiones Sistema interactivo de información administrativa que provee modelos computarizados para que los gerentes tomen decisiones libres.

Un **sistema de apoyo a las decisiones** provee modelos computarizados para que los gerentes tomen mejores decisiones no programadas.[31] En el capítulo 7 dijimos que las *decisiones no programadas* son inusitadas o novedosas, como invertir en nuevas instalaciones de producción, desarrollar un producto nuevo, lanzar una nueva campaña publicitaria, entrar en un mercado nuevo o expandirse internacionalmente. Así como un sistema de información de operaciones organiza la información importante para los gerentes, un sistema de apoyo a las decisiones les otorga la capacidad de elaborar modelos y, con ello, la capacidad de manipular información de varias maneras. Los gerentes se valen de tal sistema para decidir si recortan los precios de un producto. El sistema de apoyo a las decisiones puede contener modelos sobre cómo podrían responder clientes y competidores a una reducción en los precios. Los gerentes ejecutan estos modelos y utilizan los resultados como un *auxiliar* para tomar decisiones.

El acento puesto en la palabra *auxiliar* es importante, pues en última instancia un sistema de apoyo a las decisiones no tiene por objeto suplir a los gerentes para tomar decisiones. Antes bien, su función es darles información valiosa con la que puedan mejorar la calidad de sus decisiones. Un buen ejemplo de un sistema complejo de apoyo a las decisiones fue creado por Judy Lewent, directora de finanzas del laboratorio farmacéutico estadounidense Merck, y es ilustrado en la sección “Perfil del gerente”.



Perfil del gerente

De cómo Judy Lewent se convirtió en una de las mujeres más poderosas de las corporaciones estadounidenses

Con ventas anuales superiores a 40 mil millones de dólares, Merck es uno de los mayores desarrolladores y comercializadores de productos farmacéuticos avanzados en todo el mundo.[32] En 2003 la compañía gastó más de tres mil millones de dólares en IyD para crear nuevos fármacos, lo que es un proceso caro y difícil, colmado de peligros. Casi todas las ideas para fármacos nuevos no culminan el proceso de desarrollo. Se requieren, en promedio, 300 millones de dólares y 10 años para introducir un nuevo medicamento al mercado, y 7 de 10 fármacos nuevos no rinden utilidades al laboratorio que los creó.



El modelo de planeación de investigación establecido por Judy Lewent ha permitido a Merck desarrollar de manera más estratégica nuevos fármacos prometedores y, al mismo tiempo, evitar fallas en el proceso. Con ello, la empresa puede concentrarse mejor en los proyectos de interés y poner en marcha programas como una iniciativa de prevención del VIH/SIDA en China, que aquí se ilustra.

Dados los costos, riesgos e incertidumbre del proceso de desarrollo de fármacos nuevos, Judy Lewent, ex directora de análisis de capital en Merck, decidió establecer un sistema de apoyo a las decisiones con que los gerentes pudieran tomar mejores decisiones de inversión en investigación y desarrollo. Su objetivo era dar a los directores de Merck la información necesaria para evaluar los proyectos propuestos de IyD uno por uno. El sistema que Lewent y su equipo crearon fue bautizado en Merck como “modelo de planeación de investigación”.[33] El centro de este sistema de apoyo a las decisiones es un modelo sofisticado. Las variables que se introducen en el modelo son datos sobre gasto en investigación y desarrollo, costos de manufactura, costos de ventas y condiciones de la demanda. Estas relaciones entre las variables de entrada se organizan en un modelo que contiene varias ecuaciones, las cuales calculan la probabilidad de que un fármaco supere el proceso de desarrollo y llegue al mercado. Los resultados del modelo son los ingresos, los flujos de efectivo y las utilidades que el proyecto podría generar.

El modelo de Merck no toma un único valor para una variable ni calcula un solo valor para cada resultado. Más bien, se especifica un rango para cada variable de datos (por ejemplo, gasto de IyD alto, medio y bajo). La computadora toma muestras repetidamente y al azar del rango de valores de cada variable y produce una distribución probabilística de los valores para cada resultado. Así, por ejemplo, en vez de afirmar categóricamente que un proyecto de investigación y desarrollo arrojará utilidades de 500 millones de dólares, el sistema de apoyo a las decisiones ofrece una distribución probabilística. Éste podría mencionar que aunque las utilidades más probables podrían ser de 500 millones de dólares, hay 25% de posibilidades de que sean inferiores a 300 millones y otro 25% de posibilidades de que superen los 700 millones de dólares.

Merck usa ahora el sistema de apoyo a las decisiones de Lewent para evaluar todas las decisiones sobre inversiones en propuestas en investigación y desarrollo. Además, Lewent ha creado otros modelos de sistemas de apoyo que usan los gerentes de Merck para decidir, por ejemplo, si participan en coinversiones con otras compañías o cuál es la mejor protección contra el cambio de divisas extranjeras. En cuanto a Lewent, su premio fue un ascenso al puesto de directora de finanzas de Merck, con lo que se convirtió en una de las mujeres más poderosas de las corporaciones estadounidenses.

Casi todos los sistemas de apoyo a los procesos de toma de decisiones están dirigidos a ayudar a los gerentes medios a realizar un proceso más eficaz. Por ejemplo, un gerente de crédito en un banco utilizaría un sistema de apoyo a las decisiones con la intención de evaluar el riesgo crediticio de hacer un préstamo a cierto cliente. Un director utiliza raramente un sistema de apoyo. Una razón es que la mayoría de los sistemas electrónicos de información administrativa no son aún tan completos como para manejar con eficacia los problemas ambiguos que enfrentan los altos ejecutivos de las organizaciones. Para mejorar esta situación, los expertos en la materia han creado una variante del sistema: un sistema de apoyo a ejecutivos.

sistema de apoyo a ejecutivos Versión más compleja de un sistema de apoyo a las decisiones, diseñado para satisfacer las necesidades de los directores.

sistema de apoyo para las decisiones en grupo Sistema de apoyo a ejecutivos para enlazar a los directores y que puedan funcionar como equipo.

Un **sistema de apoyo a ejecutivos** es una versión más compleja que un sistema de apoyo a las decisiones del nivel medio o procesos específicos de una organización. Este sistema está diseñado con el objetivo de satisfacer las necesidades de los directores considerando a la organización como un todo. El modelo de planeación estratégica de Lewent es de hecho un sistema de apoyo a los altos ejecutivos. Una de las características que definen a estos sistemas es su interfase con el usuario, la cual es considerada como muy amigable. Muchos de estos sistemas incluyen menús muy simples, los cuales guían a un gerente por un problema de análisis de decisiones. Además, contienen reportes en gráficas con estadísticas relevantes para la documentación de procesos, cuentan con características visuales para motivar a los gerentes a utilizarlos.[34] Cada vez se emplean más los sistemas de apoyo a ejecutivos para enlazar a los directores para que funcionen como equipo; estos sistemas se llaman **sistemas de apoyo para las decisiones en grupo**.

Sistemas expertos e inteligencia artificial

inteligencia artificial Comportamiento de una máquina que, si lo manifestara un ser humano, se consideraría “inteligente”.

La inteligencia artificial es otro desarrollo de software interesante y potencialmente fructífero. La **inteligencia artificial** ha sido definida como el comportamiento de una máquina que, si lo manifestara un ser humano, sería considerado “inteligente”.[35] La inteligencia artificial ya ha posibilitado la escritura de programas que resuelven problemas y ejecutan tareas simples. Por ejemplo, los programas de software llamados *agentes de software, softbots* o *knowbots* ejecutan tareas administrativas simples, como ordenar cúmulos de datos o mensajes de correo electrónico en busca de datos o mensajes importantes. La característica relevante de estos programas es que de “observar” a un gerente organizar tales datos, “aprenden” cuáles son las preferencias. Después de aprender, pueden hacerse cargo de parte del trabajo del gerente, quien tiene entonces más tiempo para dedicarse a otras tareas. Casi todos estos programas están aún en fase de desarrollo, pero en cuestión de una década podrían volverse de lo más comunes.[36]

sistema experto Sistema de información administrativa que aplica conocimientos humanos, incorporados en software de cómputo, para resolver problemas que de ordinario requieren las facultades de las personas.

Los sistemas expertos son los sistemas de información administrativa más avanzados e incorporan inteligencia artificial en su diseño.[37] Un **sistema experto** aplica conocimientos humanos, incorporados al software computacional, con el objetivo de solucionar problemas que en forma ordinaria requieren de las habilidades humanas.[38] Imitar las facultades (y la inteligencia) humanas exige que la TI, como mínimo, 1) reconozca, formule y resuelva un problema; 2) explique la solución, y 3) aprenda de la experiencia.



La inteligencia artificial toma el control de los tableros. El experto en ajedrez Garri Kasporov se enfrenta a Deep Blue, la computadora de IBM que juega ajedrez. En 1997, Deep Blue y Garri alternaron triunfos, pero el torneo terminó con una victoria decisiva para la computadora, después de haber sido reprogramada.

Los adelantos recientes en la inteligencia artificial que tienen nombres como "lógica difusa" y "redes neuronales" han producido programas de cómputo que, de manera primitiva, tratan de imitar los procesos del pensamiento humano. Aunque la inteligencia artificial todavía está en sus primeras etapas de desarrollo, comienzan a aparecer más y más aplicaciones empresariales en la forma de sistemas expertos. Por ejemplo, General Electric ha creado un sistema experto para solucionar problemas en los motores de las locomotoras diesel que fabrica. El sistema experto se basó originalmente en los conocimientos acumulados por David Smith, el ex jefe de solución de problemas de GE. Mediante una consulta de pocos minutos en la computadora, un ingeniero o técnico novato puede usar el sistema para descubrir una falla. El sistema también explica al usuario el razonamiento de su consejo, con lo que funge como maestro al mismo tiempo que resuelve el problema. El sistema se basa en un proceso de pensamiento flexible y de corte humano, y se actualiza para incorporar conocimientos nuevos en cuanto se tienen. GE ha instalado el sistema en todos los talleres de reparación de ferrocarriles que atiende, para eliminar demoras y fomentar la productividad del mantenimiento.[39]

Sistemas de planeación de recursos empresariales

Para alcanzar un desempeño elevado, basta instalar un SIA en todas las funciones o divisiones de la compañía, con la esperanza de que proporcionen mejor información y conocimientos. También es vital que los gerentes de esas divisiones y funciones tengan acceso a información sobre las actividades de los gerentes de otras divisiones y funciones. Cuanto mayor sea el intercambio de información y conocimientos entre funciones y divisiones, más se aprende y se acrecenta el fondo de conocimientos y destreza de la compañía, que son una fuente para generar ventajas competitivas y rentabilidad.

En los últimos 25 años se ha verificado una revolución en la TI porque las compañías de software han desarrollado sistemas de planeación de recursos empresariales, que en esencia incorporan casi todos los aspectos de las SIA que acabamos de exponer, y mucho más. Los **sistemas de planeación de recursos empresariales** (**ERP**, por sus siglas en inglés *enterprise resource planning systems*) son aplicaciones de software con varios módulos que permiten coordinar todas las actividades y operaciones funcionales necesarias para llevar los productos desde la etapa de diseño hasta el cliente final. En esencia, los sistemas ERP: 1) ayudan a cada función a mejorar sus habilidades funcionales y 2) mejoran la integración entre todas las funciones, de modo que colaboren para establecer una ventaja competitiva para la empresa. Hoy día la mayor dificultad que enfrenta la función de TI de una compañía consiste en escoger y diseñar un sistema ERP para mejorar las operaciones. Para entender por qué casi todas las compañías mundiales han instalado un sistema ERP en las últimas décadas, es necesario volver al concepto de cadena de valor, que presentamos en el capítulo 8.

sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP) Paquetes de software de aplicación de varios módulos, con que se coordinan las actividades funcionales necesarias para llevar los productos de la etapa de diseño hasta el cliente final.

Recuerde que la cadena de valor de una compañía está compuesta por la secuencia de actividades funcionales que se requieren para hacer y vender un producto. La idea de la cadena de valor se enfoca en el hecho de que cada función ejecuta en secuencia sus actividades para añadir o dar valor a un producto. Cuando una función hace su aportación, entrega el producto a la siguiente función, que hace su propia contribución, y así sucesivamente hasta el final de todos los procesos.

Por ejemplo, la principal actividad del departamento de mercadotecnia consiste en descubrir necesidades nuevas, cambios en las necesidades o grupos nuevos de clientes, y decidir qué productos se desarrollan para satisfacerlos. Luego comparte o "entrega" esta informa-

ción al departamento de desarrollo de productos, en el que ingenieros y científicos crean y diseñan los productos nuevos. A su vez, las funciones de manufactura y administración de materiales encuentran los medios para elaborar nuevos productos con la mayor eficiencia. La función de ventas es responsable de encontrar la mejor manera de convencer a los clientes de comprar estos productos.

La cadena de valor es útil para demostrar la secuencia de actividades que se requieren para llevar los productos al mercado. Sin embargo, en un contexto de TI se hace patente la enorme cantidad de información y comunicaciones que se requieren para enlazar y coordinar las actividades de todas las funciones. Instalar un sistema ERP en una compañía grande puede costar decenas de millones de dólares. En la sección siguiente, "Un byte de tecnología de la información", se explica un sistema ERP diseñado y vendido por SAP, la compañía alemana de tecnología de información.



Un byte de tecnología de la información

El sistema ERP de SAP

SAP es el líder mundial proveedor de software de ERP; presentó el primer sistema del mundo en 1973. Tan grande fue la demanda de su software que tuvo que capacitar a miles de asesores de compañías como IBM, HP, Accenture y Cap Gemini para instalar y adaptar su software a las necesidades de diversas compañías de todo el mundo.

La popularidad del ERP de SAP radica en que maneja todas las etapas de la cadena de valor de una compañía, tanto individualmente como en grupo. El software de SAP tiene módulos dedicados a cada una de las actividades funcionales de una compañía. Cada módulo contiene un conjunto de "mejores prácticas", esto es, la manera óptima de realizar determinadas actividades, que los expertos en TI de SAP han concluido que dan por resultado los mayores incrementos en la eficiencia, calidad, innovación y sensibilidad a los clientes. Por consiguiente, el ERP de SAP es "el sistema experto de los sistemas expertos". SAP afirma que cuando una compañía reconfigura su sistema de TI para que funcione con el software de SAP, llega a tener incrementos de productividad de 30 a 50%, lo que equivale a miles de millones de dólares en ahorros para las grandes compañías.[40]

Para cada función de la cadena de valor, SAP tiene un módulo de software que se instala en la LAN de dicha función. Entonces la función captura los datos en el módulo especificado por SAP. Por ejemplo, la función de ventas captura toda la información sobre las necesidades de los clientes que pide el módulo de ventas de SAP y la función de administración de materiales captura información sobre las especificaciones de productos que se piden a los productores en el módulo respectivo de SAP. Estos módulos dan a los gerentes funcionales retroalimentación en tiempo real sobre el estado de sus actividades propias. En esencia, cada módulo de SAP funciona como un sistema experto que razona la información que introducen los gerentes de las funciones. Luego ofrece recomendaciones sobre cómo mejorar las operaciones. Pero la magia del ERP no se detiene aquí.

El software de ERP de SAP también conecta funciones. Los gerentes de todas las funciones tienen acceso a los sistemas expertos de las otras funciones. El software de SAP está diseñado para alertar a los gerentes cuando las actividades de sus funciones serán afectadas por cambios que ocurren en otras funciones. Así, el ERP de SAP permite a los gerentes de la organización coordinar mejor sus actividades, lo que puede ser una fuente significativa de ventajas competitivas. Más aún, el software de SAP instalado en el *mainframe* de la compañía toma la información de todos los sistemas expertos de funciones y divisiones y crea un sistema ERP de toda la empresa que da a los directores una panorámica de todas las operaciones. En esencia, el ERP de SAP crea un complejo sistema experto de alto nivel que razona enormes volúmenes de información proporcionados por las funciones de la compañía. En esa información reconoce y diagnostica problemas y dificultades comunes para luego generar y recomendar las soluciones respectivas que incluyan a toda la organización. Los directores armados con esta información afinan la correspondencia entre sus estrategias y el entorno cambiante.

Como ejemplo del funcionamiento de un sistema ERP, examinaremos cómo el software de SAP permite a los gerentes coordinar mejor sus actividades y acelerar el desarrollo de productos. Supongamos que el departamento de mercadotecnia descubrió una necesidad insatisfecha de los clientes, propuso qué producto nuevo debía desarrollarse y pronosticó que la demanda del producto sería de 40 mil unidades al año. Con la TI de SAP, los ingenieros de desarrollo de productos explotan su sistema experto para preparar el diseño del nuevo producto en forma tal que tenga calidad al menor costo posible. Los gerentes de manufactura, al observar el avance en el desarrollo del producto, trabajan simultáneamente para encontrar la mejor manera de fabricarlo y se apoyan en su sistema experto para averiguar cómo mantener los costos de operación al mínimo.

Recuerde que la TI de SAP da acceso a la información a todas las áreas funcionales; pueden conocer lo que pasa entre mercadotecnia y manufactura en tiempo real. Así, los gerentes de administración de materiales al observar que manufactura hace sus planes, pueden planear al mismo tiempo cómo ordenar los suministros de materias primas o componentes a sus proveedores mundiales, o cómo y cuándo expedir el producto final a los clientes, de modo que los costos sean mínimos. A la vez, la gerencia de recursos humanos está conectada al sistema ERP y pronostica con su sistema experto el tipo y costo de mano de obra que requerirán las otras funciones para desempeñar sus actividades; por ejemplo, el número de obreros que hacen falta para elaborar el producto o la cantidad de vendedores que se necesitarán para materializar el pronóstico de 40 mil ventas.

¿Cómo se gana con lo anterior una ventaja competitiva y cómo aumenta la rentabilidad? En primer lugar, se acelera el proceso de desarrollo de productos; las compañías llevan sus productos al mercado con mayor rapidez, lo que genera mayores ingresos por ventas. En segundo lugar, la TI de SAP se centra en cómo abatir los costos de operación y mantener una calidad superior. En tercer lugar, está dirigida al consumidor final; su módulo de administración de relaciones con los clientes verifica cómo responden al nuevo producto y remiten lo más pronto posible esta información a las otras funciones.

Para ver lo que esto significa en la práctica, adelantemos tres meses y supongamos que el componente de administración de relaciones con los clientes del ERP de SAP informa que las ventas reales son 20% menores que lo esperado. Más aún, el software ha razonado que el problema obedece a que el producto no tiene una característica crucial que los clientes quieren. Por ejemplo, el producto es un teléfono celular inteligente y los clientes quieren que éste tenga una cámara digital incorporada. La función de ventas decide que este tema exige la mayor prioridad y alerta del problema a los gerentes de todas las demás funciones. Entonces los gerentes pueden empezar a tomar decisiones sobre cómo manejar esta situación inesperada.

Por ejemplo, los ingenieros de desarrollo de productos consultan su sistema experto para averiguar cuánto costaría y cuánto tiempo tomaría modificar el producto para que incluyera la característica faltante, la cámara digital que demandan los clientes. Los gerentes de otras funciones observan el progreso de los ingenieros a través el sistema ERP y hacen sugerencias de mejoras. Entre tanto, los gerentes de manufactura, como están enterados de la lentitud en las ventas, ya han reducido la producción para evitar una acumulación de saldos del producto en el almacén. También comienzan a planear la desaparición gradual del producto para introducir la nueva versión, con la cámara digital, de modo que los costos de producción sean los menores. Del mismo modo, los gerentes de administración de materiales se ponen en contacto con fabricantes de cámaras digitales para averiguar cuánto cuestan y cuándo las pueden proporcionar. Mientras tanto, los gerentes de mercadotecnia investigan cómo se les escapó una característica tan importante del producto y elaboran nuevos pronósticos de ventas para calcular la demanda del producto modificado. Anuncian un nuevo pronóstico de ventas de 75 mil unidades del producto modificado.

Los ingenieros tardan un mes en modificar el producto, pero como la TI de SAP ha proporcionado información sobre éste a los gerentes de manufactura y administración de materiales, el producto llega al mercado sólo dos meses después. En cuestión de semanas, la función de ventas informa que las primeras cifras de ventas han excedido por mucho el pronóstico revisado de mercadotecnia. La compañía sabe que tiene en sus manos un producto ganador y los directivos dan luz verde a manufactura para que se instale la segunda línea de producción con el fin de duplicar el volumen de fabricación del teléfono. Las demás funciones estaban a la espera de esta decisión; de hecho, ya habían realizado experimentos con sus módulos de SAP para averiguar cuánto tardarían en responder a este movimiento.

Cada función da a las demás información de último minuto para adaptar sus actividades en consecuencia.

Todas estas actividades rápidas y lógicas fueron posibles gracias al sistema ERP. Comparemos esta situación con la de una compañía que depende exclusivamente de un sistema físico en el que los vendedores llenan informes de ventas en papel. En esta compañía se tardarían mucho más tiempo en averiguar la razón de las ventas lentas; quizá tomaría seis meses o un año para que la compañía notara que las proyecciones de ventas estaban equivocadas. Entre tanto, la función de manufactura, apegándose al plan de producción, acumularía existencias enormes de saldos, que es un costo de operación importante. Cuando al final se descubra el problema de las ventas, los gerentes de las funciones harían llamadas telefónicas desesperadas y organizarían juntas para decidir qué hacer. Pasarían otros seis meses para que el artículo modificado pasara a producción, con lo que se habrían perdido más de un año y enormes utilidades potenciales.

En el ejemplo del ERP se fomenta la eficiencia porque una compañía controla mejor sus actividades de manufactura y administración de materiales. La calidad aumenta porque el incremento en la transmisión de información entre funciones permite diseñar un producto mejor. La innovación se acelera porque una compañía puede cambiar rápidamente sus productos de acuerdo con los cambios en las necesidades de los clientes. Por último, aumenta el compromiso con los clientes, porque al usar el módulo del software de administración de relaciones con los clientes, ventas maniobra y reacciona mejor a las nuevas necesidades de los clientes y presta un mejor servicio y soporte para respaldar las ventas del producto. La capacidad del ERP de favorecer una ventaja competitiva es la razón por la que los gerentes de tantas compañías, grandes y pequeñas, tratan de encontrar la mejor "solución" de ERP.

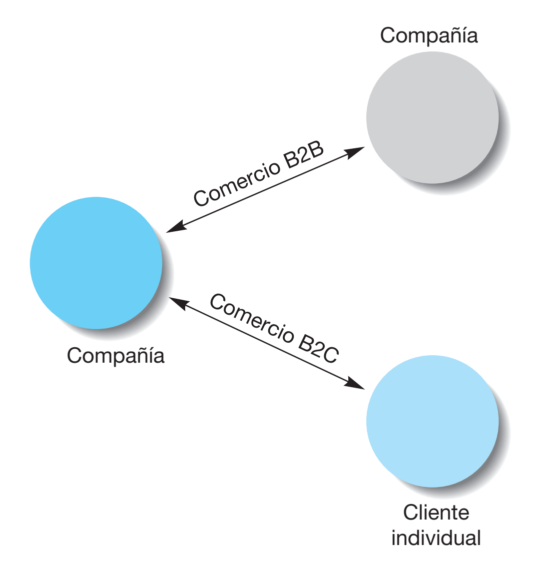
Sistemas de comercio electrónico

comercio electrónico Intercambio que tiene lugar entre compañías y entre compañías y clientes individuales, por medio de TI e internet.

comercio de negocio a negocio (B2B) Intercambio que tiene lugar *entre diferentes* compañías que se valen de TI e internet para conectar y coordinar las cadenas de valor.

El **comercio electrónico** es el intercambio que tiene lugar entre compañías y entre compañías y clientes individuales, por medio de TI e internet. El **comercio de negocio a negocio (B2B)** tiene lugar entre diferentes compañías que se valen de la TI e internet para conectar y coordinar las cadenas de valor (véase la figura 18.5). La meta del comercio de negocio a negocio es aumentar la rentabilidad de hacer y vender bienes y servicios. El comercio de negocio a negocio incrementa la rentabilidad porque permite a las compañías reducir sus costos de operación o porque mejora la calidad de los productos. Un importante software de aplicación

Figura 18.5
Tipos de comercio electrónico



mercados B2B Plataforma de intercambio en internet que conecta a compradores y vendedores de un sector de la economía.

comercio de negocio a cliente (B2C) Intercambio que tiene lugar entre una compañía y clientes individuales, por medio de TI e internet.

de negocio a negocio son los **mercados B2B**, que son plataformas de intercambio en internet que conectan a compradores y vendedores de un sector de la economía. Para participar en un mercado B2B las compañías adoptan un estándar común de software para buscar y compartir información unas con otras. Luego, las compañías colaboran al paso del tiempo para encontrar los medios de reducir costos y mejorar la calidad.

El **comercio de negocio a cliente (B2C)** es el intercambio que tiene lugar entre una compañía y clientes individuales, por medio de TI e internet. Conectarse directamente con los clientes por medio de TI significa que las compañías pueden evitar a los intermediarios, como mayoristas y tiendas, que se llevan una parte importante de las utilidades generadas en la cadena de valor. El uso de sitios en internet y tiendas en línea también les permite ofrecer a sus clientes más información sobre el valor de sus productos, con lo que atraen más clientes y obtienen mayores ingresos por ventas. En los capítulos sobre ventas y mercadotecnia abordamos a fondo este importante tema.

En los últimos cinco años, algunos fabricantes de software como Microsoft, Oracle, SAP e IBM se han apresurado para que sus productos sean compatibles con internet, de modo que puedan responder a la creciente demanda de las compañías globales por software de comercio electrónico. Antes el software se configuraba para que trabajara sólo en la intranet de una compañía particular. Ahora se diseña software que permite enlazar los sistemas de cómputo de las compañías con sus proveedores y clientes.

En nuestros días los gerentes enfrentan la dificultad de escoger un software de comercio electrónico que facilite el intercambio homogéneo de información entre compañías de todo el mundo. Hay mucho en juego; ya en la sección "El reto del administrador" vimos que el nuevo impulso de IBM se dirige al software sobre pedido. SAP también se ha apresurado a actualizar sus módulos de ERP para que acepten transacciones por internet. Llama "mySAP" a su nuevo software de comercio de negocio a negocio y ahora todos sus módulos son compatibles con internet. Microsoft promueve su software .Net para internet, que es compatible con otro software de Windows y que compite vigorosamente con IBM y SAP para aumentar su participación en este mercado cada vez mayor.

OA5 Explicar cómo la TI ayuda a los gerentes a establecer alianzas estratégicas y estructuras de red para aumentar la eficiencia y la eficacia.

En resumen, al usar SIA computarizados, los gerentes tienen más control sobre actividades y operaciones y pueden tratar de mejorar su ventaja competitiva y su rentabilidad. En la actualidad, la función de TI ha cobrado mayor importancia porque los gerentes de TI eligen qué hardware y software usará la compañía y capacitan a los empleados para usar el sistema.

Impacto y limitaciones de la tecnología de la información (TI)

Los adelantos en la TI y los sistemas de la información administrativa que estudiamos en este capítulo tienen repercusiones importantes en los gerentes y sus organizaciones. Al mejorar la capacidad de los gerentes para coordinar y controlar las actividades de la organización, y al ayudarlos a tomar mejores decisiones, la TI moderna se ha convertido en un componente central de la estructura de cualquier organización. Además, se acumulan las pruebas de que la TI es una fuente de ventaja competitiva; las organizaciones que no adoptan TI de vanguardia se encuentran en una desventaja competitiva. En esta sección examinaremos el efecto de los veloces adelantos de la TI en la estructura de la organización y su ventaja competitiva. También examinamos los problemas para establecer con eficacia los sistemas de información administrativa, así como sus limitaciones.

alianza estratégica Acuerdo por el cual los gerentes agrupan o comparten los recursos y la pericia de sus organizaciones con una compañía extranjera, y las dos organizaciones comparten los beneficios y riesgos de iniciar una nueva empresa.

Alianzas estratégicas, estructuras de red B2B y TI

En fechas recientes, la creciente globalización y el uso de nueva TI ha producido dos innovaciones que se están extendiendo entre las empresas estadounidenses y europeas: las alianzas estratégicas administradas por medios electrónicos y las estructuras de red B2B. Una **alianza estratégica** es un acuerdo formal por el cual dos o más compañías se comprometen a intercambiar o compartir sus recursos para producir y vender un producto.[41] Por lo general, las

alianzas estratégicas se forman porque las compañías comparten intereses similares y creen que pueden beneficiarse de la cooperación. Por ejemplo, las empresas automotrices japonesas como Toyota y Honda, han formado muchas alianzas estratégicas con determinados proveedores de insumos, como ejes de automóvil, cajas de velocidades y sistemas de aire acondicionado. Con el transcurso del tiempo, estas empresas automotrices trabajan en colaboración estrecha con sus proveedores para mejorar la eficiencia y eficacia de los insumos para que el producto final, es decir, el automóvil producido, sea de mejor calidad y, con mucha frecuencia, pueda producirse a menor costo. Toyota y Honda también han establecido alianzas con proveedores de Estados Unidos y México porque las dos compañías fabrican varios modelos de automóviles en estos países.

A lo largo de la década de 1990, la creciente complejidad de la TI, con intranets globales y teleconferencias, ha facilitado en gran medida la administración de las alianzas estratégicas y permite a los gerentes compartir información y cooperar. Un resultado de esto ha sido el crecimiento de las alianzas estratégicas en una estructura de red basada en la TI. Una **estructura de red B2B** es una serie formal de alianzas estratégicas globales que una o varias organizaciones crean con proveedores, fabricantes o distribuidores para producir y vender un producto. Las estructuras de red permiten a la organización administrar su cadena global de valor para encontrar nuevas formas de reducir los costos e incrementar la calidad de los productos, sin incurrir en los altos costos de operar una estructura organizacional compleja (como los costos de emplear a muchos gerentes). Cada vez más compañías estadounidenses y europeas se basan en estructuras de red internacionales para obtener acceso a fuentes extranjeras de insumos de bajo costo, como se analiza en el capítulo 6. Los fabricantes de calzado deportivo como Nike y Adidas son dos empresas que han utilizado mucho este método.

estructura de red B2B
Una serie formal de alianzas estratégicas globales que una organización crea con proveedores, fabricantes o distribuidores para producir y vender un producto.

Nike es el fabricante de calzado deportivo más importante y rentable del mundo. La clave del éxito de Nike es la estructura de red que el fundador y director general de Nike, Philip Knight, creó para permitir a su compañía producir y vender zapatos. Como se señaló en el capítulo 8, las compañías más exitosas en la actualidad tratan de aplicar una estrategia de costos bajos y diferenciación al mismo tiempo. Knight decidió desde el principio que para hacer esto en Nike necesitaba concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades funcionales más importantes, como diseño de productos e ingeniería, y dejar las demás, como la fabricación, a otras organizaciones.

Con mucho, la función más importante de las oficinas centrales de Nike en Oregon es la de diseño e ingeniería, cuyos miembros fueron pioneros de innovaciones en el diseño de calzado deportivo como la bomba de aire y los Air Jordan que Nike introdujo con mucho éxito. Los diseñadores usan diseño asistido por computadora (CAD, del inglés *computer-aided design*) para los zapatos Nike y guardan en formato electrónico toda la información de los nuevos productos, incluidas las instrucciones de fabricación. Cuando los diseñadores terminan su trabajo, transmiten por vía electrónica todos los planos de los nuevos productos a una red de proveedores y fabricantes del sureste asiático con los que Nike ha formado alianzas estratégicas.[42] Las instrucciones de diseño de una nueva suela pueden enviarse a un proveedor en Taiwán; las instrucciones para la cubierta de cuero de los zapatos, a un proveedor en Malasia. Los proveedores producen partes de zapatos y las envían para el ensamblaje final a un fabricante en China con el cual Nike estableció otra alianza estratégica. Desde China, los zapatos se envían a los distribuidores de todo el mundo. Noventa y nueve por ciento de los más de 100 millones de pares de zapatos que Nike produce cada año se fabrican en el sureste de Asia.

Esta estructura de red da a Nike dos ventajas importantes. La primera es que Nike puede responder muy rápido a los cambios en la moda del calzado deportivo. Con su sistema global de TI, Nike puede cambiar las instrucciones que da a cada uno de sus proveedores literalmente de la noche a la mañana, para que en pocas semanas las fábricas en el extranjero estén produciendo el nuevo tipo de zapatos.[43] Los socios de las alianzas que no se desempeñan a los niveles de calidad que Nike exige son reemplazados por nuevos socios a través del mercado regular B2B.

La segunda ventaja es que los costos de Nike son muy bajos porque los salarios en el sureste de Asia son una fracción de lo que se paga en Estados Unidos, y esta diferencia da a Nike una ventaja de costos bajos. Asimismo, la capacidad de Nike de subcontratar y usar fabricantes extranjeros para producir todos sus zapatos en otros países permite a Knight mantener una estructura plana y flexible de la organización en Estados Unidos. Nike puede usar una estructura funcional relativamente barata para organizar sus actividades.

El uso de estructuras de red está proliferando con rapidez porque las organizaciones reconocen las numerosas oportunidades que ofrecen para reducir los costos y dar mayor flexibilidad a la organización. En la presente década, las empresas estadounidenses gastan 300 000 millones de dólares en la administración de la cadena global de suministros cada año. La presión para reducir los costos ha impulsado el desarrollo de los mercados B2B en los que la mayoría o todas las compañías de una industria (por ejemplo, los fabricantes de automóviles) usan la misma plataforma de software para enlazarse y establecer especificaciones y normas para la industria. A continuación, estas compañías preparan en conjunto una lista con la cantidad y especificaciones de los insumos que necesitan e invitan a los miles de posibles proveedores de todo el mundo a presentar ofertas. Los proveedores también usan la misma plataforma de software, de modo que las ofertas, subastas y transacciones electrónicas sean posibles entre compradores y vendedores de todo el mundo. La idea es que el alto volumen de transacciones estandarizadas ayuda a reducir los costos al nivel de la industria. Además, la calidad aumenta a medida que estas relaciones se vuelven estables y la estructura de red B2B se desarrolla.

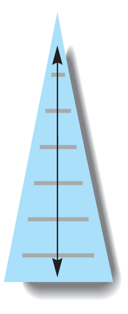
Estructuras más planas y flujos de información horizontales

Los avances rápidos en la TI se han relacionado con la "desjerarquización" (eliminación de niveles) de la organización, la tendencia hacia una mayor descentralización y flujos de información horizontales dentro de las organizaciones, y el concepto de la organización sin fronteras.[44]

ORGANIZACIONES HORIZONTALES Al proporcionar electrónicamente a los gerentes información de calidad, oportuna, pertinente y relativamente completa, los sistemas de información administrativa han reducido la necesidad de las jerarquías administrativas verticales. (Véase la figura 18.6.) Consideremos de nuevo el sistema computarizado de información de operaciones que usa T. J. Rodgers en Cypress Semiconductor para revisar el desempeño de sus 1 500 empleados. Hace 10 años, Rodgers habría necesitado 100 gerentes para efectuar estas revisiones; ahora lo hace él mismo dedicando cuatro horas a la semana. Los sistemas de información modernos han reducido la necesidad de que la jerarquía funcione como medio para controlar las actividades de la organización. Además, al reducir la necesidad de tal jerarquía, la TI moderna puede aumentar la eficiencia de la organización porque se necesitan menos empleados para realizar las actividades organizacionales. Por ejemplo, antes había 13

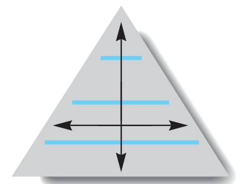
Figura 18.6

Efecto de los sistemas de información computarizados en la jerarquía de la organización



Antes

Estructura vertical (alta) de comunicación primordialmente descendente



Después

Estructura horizontal (plana) de comunicación ascendente, descendente y lateral

niveles de administración entre el gerente general de Kodak y los obreros de manufactura y fabriles. Con la TI, el número de niveles ha disminuido a cuatro. Del mismo modo, cuando Intel incrementó la complejidad de su propio sistema de información administrativa, logró reducir el número de niveles jerárquicos en la organización de 10 a cinco.[45]

FLUJOS DE INFORMACIÓN HORIZONTALES Acicateada por el crecimiento de la arquitectura de cómputo de cuatro niveles, *mainframe*, servidor, cliente, computadora portátil y asistente personal digital (véase la figura 18.3), en los últimos años se ha acelerado la expansión de las redes de cómputo que abarcan toda la organización. Los sistemas de correo electrónico, el desarrollo de programas de software para compartir documentos electrónicamente y el desarrollo de intranets (véase el capítulo 16) han acentuado esta tendencia. Una consecuencia importante ha sido el incremento de los flujos de información horizontales en las organizaciones, como bien ilustran las experiencias de Tel Co. y Soft Co., que se analizan en la siguiente sección “Un byte de tecnología de la información”.



Un byte de tecnología de la información

Flujos de información en Tel Co. y Soft Co.

A pesar de ser parte de una compañía de alta tecnología, los gerentes de Tel Co. tardaron en adoptar un sistema de correo electrónico interno para facilitar la comunicación dentro de la empresa. En cambio, Soft Co. es una compañía de software en la que los gerentes viven prácticamente “en línea” y la mayor parte de sus comunicaciones tienen lugar por medio del correo electrónico. Al comentar las diferencias entre las dos compañías, un gerente que pasó de Tel Co. a Soft Co. comentó:

En Tel Co. todos los fines de semana me llevaba a casa dos cajas de recordatorios e informes para leerlos. Tenía que examinar todo ese material, en su mayoría inútil para mi trabajo, si quería encontrar los papeles que me importaban. Así perdía mucho tiempo y era improductivo. En Soft Co. no hay papeles que llevarse a casa: casi todas las comunicaciones se dan a través del sistema de correo electrónico de la compañía. Uso un agente de software para revisar todo mi correo y ordenarlo por prioridad [un agente de software es un programa de cómputo que realiza ciertas tareas, como organizar y ordenar el correo entrante]. Esto me ahorra muchísimo tiempo. El sistema me alerta instantáneamente cuando llega un mensaje importante para mi trabajo.[46]

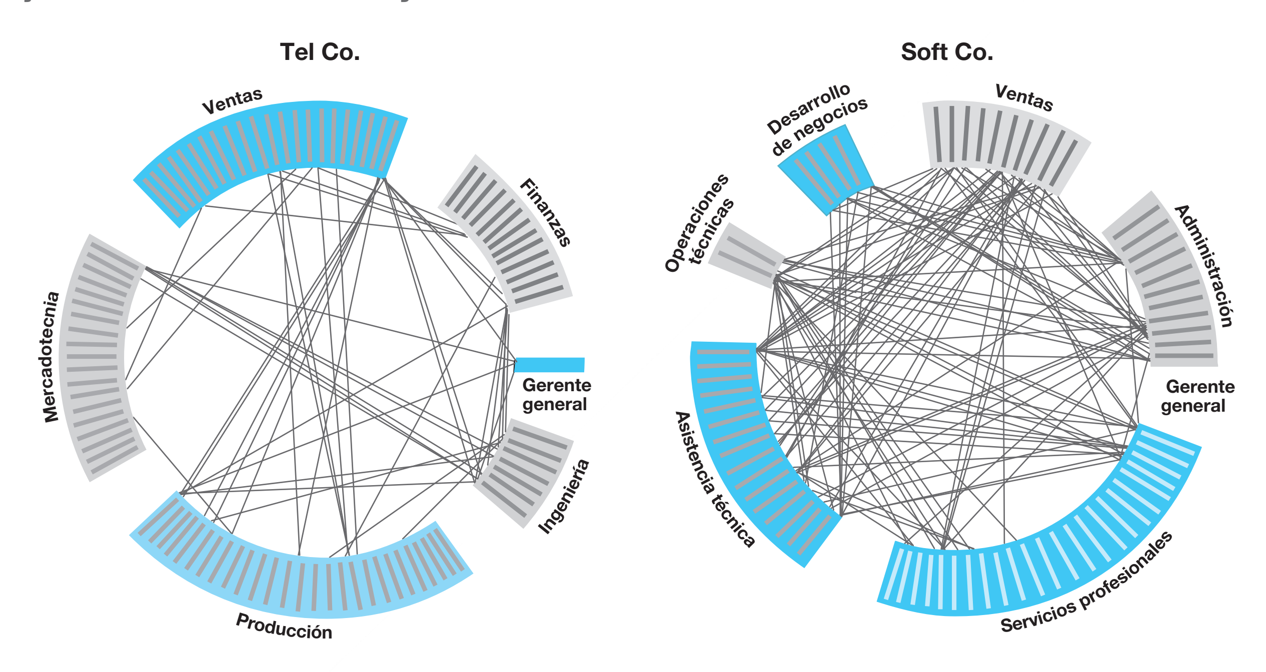
Este gerente observó también que el sistema de correo electrónico marcaba otras diferencias de comunicación entre las compañías. En Tel Co. la comunicación es principalmente vertical; los gerentes medios elevan la información por la jerarquía de la organización y los directores envían sus respuestas. Por el contrario, en Soft Co. la comunicación entre los gerentes de diversos niveles está mucho menos estructurada, y el sistema de correo electrónico ocasiona que haya menor acento en los canales formales de comunicación. Gracias también al correo electrónico, los gerentes de cualquier nivel se comunican fácilmente entre sí, de modo que los gerentes de Soft Co. se ponen en contacto directamente con quien necesitan para cumplir un trabajo. El correo electrónico también ha dado como resultado una comunicación más horizontal entre funciones, porque los gerentes se enlazan con facilidad.



Retos y oportunidades en Pymes

Las observaciones de este gerente sobre los flujos de comunicación en Tel Co. y Soft Co. se confirmaron en un estudio realizado por Alta Analytics, una compañía de asesoría administrativa.[47] En la figura 18.7 se muestran mapas de los flujos de información entre gerentes de diversos departamentos de Tel Co. y Soft Co. Los recuadros de los mapas son empleados agrupados por función. Para trazar estos mapas, Alta pidió a los empleados que nombraran a todos los gerentes con quienes se hubieran comunicado por cualquier medio (teléfono, juntas, memorandos, correo electrónico) la semana anterior. Si dos personas estaban de acuerdo en que habían tenido tres o más contactos importantes, los cartógrafos trazaban una línea entre los recuadros de esos empleados para indicar un vínculo significativo.

Figura 18.7
Flujos de información en Tel Co. y Soft Co.



Fuente: T. A. Stewart, "Managing in a Wired Company", *Fortune*, 11 de julio de 1994, p. 54. © 1994 Time, Inc. Se reproduce con autorización. NETMAP® es una marca registrada de NETMAP Software Systems, Alta Analytics, Inc., Westerville, Ohio.

Las diferencias entre ambas compañías se aprecian a continuación. En Tel Co. el gerente general se comunica únicamente con cuatro gerentes funcionales, y todos ellos tienen una relación de subordinación directa con él. De hecho, no hay vínculos entre los departamentos de mercadotecnia y producción, y unos cuantos gerentes funcionales se ocupaban de la mayor parte de las comunicaciones entre las funciones. En Soft Co. aparecen comunicaciones abundantes entre los gerentes de todas las funciones, como lo indica el número de líneas que conectan los recuadros. Es evidente que los límites entre funciones tienen poca importancia en Soft Co., lo mismo que las diferencias en jerarquía. Casi todos se comunican con todos gracias al sistema de correo electrónico. En Soft Co. el desarrollo de redes de cómputo en toda la organización ha derribado las barreras que tradicionalmente separan los departamentos de funciones y divisiones y el resultado ha sido el mejoramiento del desempeño.

organización sin fronteras Organización cuyos miembros están enlazados por computadoras, faxes, sistemas de diseño asistido por computadora, video y teleconferencias, y que rara vez, si acaso, se ven cara a cara.

sistema de administración del conocimiento Sistema de información virtual específico de la compañía que sistematiza el conocimiento de los empleados y hace más fácil compartir e integrar la pericia.

LA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS La capacidad de la TI para aplanar la estructura y facilitar el flujo de información horizontal entre empleados ha llevado a muchos investigadores y consultores a popularizar la idea de la **organización sin fronteras**. Dicha organización se compone de personas enlazadas por TI (computadoras, faxes, sistemas de diseño asistido por computadora, video y teleconferencias), que rara vez, si acaso, se ven cara a cara. Se utiliza a las personas cuando se necesitan sus servicios, de modo muy similar a una estructura matricial, pero no son miembros formales de la organización; son expertos funcionales que forman una alianza con la organización, cumplen sus obligaciones contractuales y después van adelante con el siguiente proyecto.

Las empresas grandes de consultoría, como Accenture y McKinsey & Co., utilizan así a sus consultores globales. Los consultores se conectan por medio de computadoras portátiles con el **sistema de administración del conocimiento** de una organización, el sistema de información virtual específico de la compañía que sistematiza el conocimiento de los empleados y hace más fácil compartir e integrar la pericia en y entre las funciones y divisiones por medio de TI interconectada en tiempo real. Los sistemas de administración del conocimiento permiten a los empleados compartir sus conocimientos y experiencia y les proporcionan acceso

virtual a otros empleados que poseen la pericia para resolver los problemas que se presentan en el desempeño del trabajo.

Limitaciones de la TI

Con todo y su utilidad, la TI en general y los sistemas de la información administrativa en particular tienen algunas limitaciones. Un problema potencial grave es que todo el entusiasmo por los sistemas de la información administrativa, comunicaciones electrónicas en red, etc., provoca que se pierda un elemento de comunicación *humana fundamental*. Hay información que no puede vaciarse ni resumirse en un informe de SIA. Henry Mintzberg observó que con frecuencia se necesita *información densa* para coordinar, controlar una empresa y tomar decisiones informadas; Mintzberg se refiere a la información abundante de sentido y significación, que va más allá de lo que se puede cuantificar y reunir.[48] De acuerdo con Mintzberg, esta información debe tomarse en el lugar y de gente muy relacionada con los acontecimientos en los que quiere influir.

La importancia de la información densa constituye un argumento sólido en favor de que la comunicación electrónica permite reforzar la comunicación personal, pero no la sustituye. Por ejemplo, sería un error hacer un juicio sobre el desempeño de un individuo sólo "por las cifras" que arroja un SIA. Antes bien, las cifras deben servir para alertar a los gerentes sobre individuos que tengan un problema de desempeño. La naturaleza de este problema de desempeño debe ser explorada en una reunión en persona, durante la cual se pueda recopilar información densa. Como explicó un director de Boeing:

> *En nuestra compañía, el uso del correo electrónico y las videoconferencias no ha reducido la necesidad de visitar a las personas de otras locaciones, de hecho la ha aumentado. El correo electrónico ha facilitado el establecimiento de canales de comunicación entre personas que antes no se comunicaban, lo cual es bueno, pero todavía se requieren las visitas directas para cimentar las relaciones laborales que surgen de estas reuniones electrónicas.*[49]

En Soft Co., la compañía que se mencionó antes, los gerentes escuchaban inconvenientes del sistema interno de correo electrónico ya que la gente pasaba demasiado tiempo encerrada mirando su computadora para comunicarse electrónicamente y dedicaban muy poco tiempo a tratar directamente con otros gerentes.[50] Cuando esto ocurre en las organizaciones, las decisiones administrativas no son buenas por la falta de información densa. Como se describe en la siguiente sección "La administración desde dentro", la experiencia de George Lucas y su compañía de medios digitales de tecnología avanzada también ilustra cómo la TI debe integrarse a la organización para que reporte el máximo beneficio de desempeño, y la importancia del contacto personal cara a cara.



La administración desde dentro

El estudio de *La guerra de las galaxias* se reorganiza

Las películas de la saga *La guerra de las galaxias* son algunas de las más famosas del mundo y George Lucas, el director que las escribe y las produce, es célebre por sus innovadores y originales efectos especiales. Sin embargo, a partir de 2000 la competencia de otras compañías de efectos especiales se ha intensificado, y existe un enorme mercado para nuevos videojuegos, por lo que todas las compañías están cada vez más presionadas para hacer el mejor uso de sus recursos. En consecuencia, ¿qué se puede hacer si uno dirige una compañía de efectos especiales que tiene muchas unidades diferentes formadas por ingenieros talentosos que están tan lejos unos de otros que no tienen incentivos para cooperar y compartir sus conocimientos? Éste fue el problema que enfrentaron el presidente ejecutivo Lucas y Micheline Chau, la presidenta y directora de operaciones de Lucas Art: cómo aprovechar mejor el talento y la creatividad

de sus artistas digitales e ingenieros que trabajan de manera casi completamente autónoma; a menudo, cada uno trabaja de manera independiente y se conecta con sus compañeros sobre todo por medio de sistemas de videoconferencias que les permiten compartir ideas.[51]

En 2008 Lucas y Chau se dieron cuenta de que estaban perdiendo sinergias valiosas entre los diversos grupos. En especial necesitaban hacer más uso de Industrial Light & Magic (ILM) Group, la unidad responsable de los efectos especiales empleados en las películas de *La guerra de las galaxias* y muchas otras cintas cinematográficas cuyos directores dependen de sus servicios para producir efectos especiales de vanguardia. ¿Cómo convencer a grupos distintos de que cooperen, en particular cuando cada uno de ellos contiene cientos de artistas diseñadores talentosos que valoran su autonomía y están orgullosos de sus logros personales?



George Lucas con dos miembros de las tropas de asalto de *La guerra de las galaxias*. El estudio de efectos especiales de Lucas enfrentó retos muy serios para persuadir a los equipos de artistas digitales y efectos especiales de la compañía de que trabajaran juntos para competir en la industria de los videojuegos.

La respuesta para Lucas fue construir un nuevo y moderno complejo de oficinas, que costó 250 millones de dólares, en el Presidio, antes una base militar y hoy un parque nacional que tiene una vista espectacular de la bahía de San Francisco. En este edificio modernista y futurista, absolutamente todo —desde las salas e instalaciones hasta sus áreas recreativas— se ha diseñado para facilitar la comunicación y cooperación entre la gente, pero en especial entre las diferentes unidades.[52] Por ejemplo, las unidades de ILM y de Lucas Arts se han unido y se ha pedido a sus miembros, que ahora trabajan cara a cara, que creen una plataforma digital común que permita a cada unidad aprender y aprovechar las habilidades y conocimiento de los demás. Para mejorar el desempeño, Lucas Arts necesita que estos expertos colaboren y compartan su experiencia para desarrollar las nuevas películas de vanguardia, y sobre todo los videojuegos, de los que depende su futura rentabilidad. En efecto, el mercado de los videojuegos está prosperando en esta década de 2000 con la competencia entre el Nintendo Wii y sus rivales para desarrollar los juegos que los clientes quieren y estas empresas a menudo dependen de los gráficos avanzados y complejos que sólo las compañías como Lucas pueden producir.

Al parecer, ambas unidades han aprendido a trabajar juntas y a aprovechar los salones y áreas de trabajo amplios y acogedores donde los diseñadores se reúnen en persona para compartir sus habilidades y conocimientos. Un resultado reciente de su cooperación fue el videojuego *Star Wars: The Force Unleashed*. El grupo de juegos atribuye al grupo ILM el haber aportado la tecnología necesaria para los increíbles efectos de iluminación, expresión facial y movimiento que han vuelto tan popular al juego. Quién sabe qué deparará el futuro ahora que los miembros de estas unidades han establecido las relaciones personales y redes necesarias para crear la próxima generación de tecnología digital para el cine y los videojuegos.

Otra limitación de la TI en las organizaciones es que, a pesar de todas las ventajas, quedan aún problemas tecnológicos que superar.[53] Uno es la falta de estándares tecnológicos coherentes para todas las divisiones y funciones de una organización, si ésta usa diversos sistemas de software, hechos por diferentes compañías, que impiden la comunicación y la toma de decisiones. Por ejemplo, varios fabricantes de equipo de cómputo y comunicaciones usan estándares técnicos distintos. Así, un *mainframe* de IBM puede fabricarse de acuerdo con estándares técnicos distintos que un servidor de Sun o Compaq o una computadora personal Apple. Estos estándares diferentes dificultan la integración de varias máquinas en una red de cómputo

uniforme, y las máquinas diseñadas según estándares divergentes tienen dificultades para "hablar" entre sí. Una razón de la creciente popularidad del ERP de SAP es que resuelve estos problemas porque proporciona un estándar de TI para toda la compañía.

Los gerentes pueden tomar varias medidas para implantar un SIA con más facilidad y rapidez. En primer lugar, tienen que redactar una lista de las principales metas de la organización y luego decidir sobre las principales clases de información que tienen que reunir para medir si las han alcanzado. En segundo lugar, mientras efectúan este análisis, deben hacer un inventario de sus SIA actuales para determinar el grado en que la información que recopilan actualmente es exacta, confiable, oportuna y pertinente. En tercer lugar, tienen que investigar de qué otras fuentes de información disponen para medir y mejorar la eficiencia, la calidad, la innovación y el compromiso con los clientes. Por ejemplo, ¿los miembros de la organización usan TI de vanguardia, como correo electrónico inalámbrico, diseño asistido por computadora y arquitecturas de cuatro niveles? Es útil tomar como referencia a los competidores para determinar qué sistemas usan.

En cuarto lugar, cuando se termina este análisis, tienen que conseguir apoyo para la introducción de SIA avanzado y convencer a los empleados de que el sistema aumentará su desempeño y el de la organización. En quinto lugar, deben instituir programas de capacitación formal, con el respaldo suficiente, para que los empleados aprendan a usar el nuevo sistema y la tecnología de la información (y deben verificar que el sistema es fácil de usar). En sexto lugar, deben subrayar que el SIA no es un sustituto de las comunicaciones cara a cara, y que los empleados de todos los niveles deben participar en el análisis continuo de la mejor manera de aprovechar los adelantos actuales en la TI para crear una ventaja competitiva.

Resumen y repaso

OA1, 2 **LA INFORMACIÓN Y EL TRABAJO DEL GERENTE** Los sistemas computarizados de información son cruciales para la operación de la mayor parte de las organizaciones. Al dar a los gerentes información de calidad, oportuna, pertinente y relativamente completa, los sistemas bien establecidos refuerzan la capacidad de los gerentes para coordinar y controlar las operaciones de una organización y tomar decisiones eficaces. Además, los sistemas de la información le generan a la compañía una ventaja competitiva por su impacto benéfico en la productividad, la calidad, la innovación y el compromiso con los clientes. Así, los sistemas modernos de información son una herramienta de administración indispensable.

OA3 **LA REVOLUCIÓN DE LA TI** En los últimos 30 años se han sucedido avances rápidos en la potencia de la TI y reducciones igualmente rápidas en su costo. El abatimiento de los precios, la comunicación inalámbrica, las redes de cómputo y los adelantos de software han mejorado radicalmente la potencia y la eficacia de los sistemas de información computarizados.

OA4 **TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA** Tradicionalmente los gerentes se valían de la jerarquía de la organización como el sistema principal para reunir la información que necesitan para coordinar y controlar la organización, así como para tomar buenas decisiones. En la actualidad, los gerentes se valen de seis sistemas fundamentales de información computarizados que, dispuestos por su orden de complejidad, son: sistemas de procesamiento de transacciones, sistemas de información de operaciones, sistemas de apoyo a las decisiones, sistemas expertos, sistemas de planeación de recursos empresariales y sistemas de comercio electrónico.

OA5 **IMPACTO Y LIMITACIONES DE LA TI** La TI moderna ha cambiado la estructura de las organizaciones en muchos sentidos. Con ayuda de la TI, los gerentes pueden crear una serie de alianzas estratégicas electrónicas y forman una estructura de red B2B. Una estructura de red, basada en alguna forma compartida de TI, se puede crear alrededor de una compañía, o varias empresas se pueden unir para establecer una red B2B de la industria. La TI moderna también hace más planas a las organizaciones y fomenta la comunicación horizontal entre las diversas funciones. Como esto ocurre cada vez más a través de la frontera organizacional, se ha acuñado el término *organizaciones sin fronteras* para referirse a las organizaciones virtuales cuyos miembros se enlazan por medios electrónicos.

Administración práctica

Temas para analizar y actuar

ANÁLISIS

1. Para ser útil, la información debe ser de calidad, oportuna, pertinente y tan completa como sea posible. ¿Por qué una jerarquía administrativa vertical, cuando se usa como un sistema de la información administrativa, tiene efectos negativos en esos atributos deseables? **[OA1]**
2. ¿Cuál es la relación entre TI y la ventaja competitiva? **[OA2]**
3. Por causa del crecimiento de sistemas poderosos y baratos de comunicación y TI inalámbrica, como las videoconferencias, pronto muchos gerentes no tendrán que ir a la oficina para trabajar, sino que lo harán en su casa. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de este esquema? **[OA3, 4]**
4. Muchas compañías señalan que es difícil implantar sistemas de información administrativa avanzados, como los sistemas ERP. ¿A qué cree que se deba? ¿Cómo se retirarían los obstáculos a esta implantación? **[OA4]**
5. ¿Qué utilidad tiene la TI en el desarrollo de nuevos productos? **[OA4]**
6. ¿Por qué todavía es importante la comunicación cara a cara entre los gerentes de una organización? **[OA4, 5]**

ACTIVIDADES

7. Pida a un gerente que describa las principales clases de TI que usa cotidianamente en su trabajo. **[OA1, 4]**
8. Compare los pros y contras de usar una estructura de red para realizar las actividades organizacionales así como todas las actividades internamente en la empresa o dentro de una jerarquía organizacional **[OA3, 4, 5]**
9. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las redes de empresa a empresa? **[OA5]**

Desarrollo de habilidades administrativas

Análisis de los sistemas de la información administrativa [OA3, 4]

Seleccione una organización de la que tenga un conocimiento directo. Puede ser una organización en la que trabajó o con la que tiene contacto (como la universidad o escuela a la que va). Con respecto a esta organización, haga lo siguiente:

1. Describa los sistemas de la información administrativa que se usan para coordinar y controlar las actividades de la organización y para tomar decisiones.
2. ¿Cree usted que el SIA de la organización da a los gerentes información de calidad, oportuna, pertinente y relativamente completa? ¿Por qué sí o no?
3. ¿Cómo se aprovecharía la TI avanzada para mejorar la posición competitiva de la organización? En particular, trate de identificar el impacto que un SIA tiene en la eficiencia, la calidad, la innovación y el compromiso con los clientes de la organización.

Ética en la administración [OA1, 2]

El uso de los sistemas de información administrativa, como los ERP, pone al alcance de los empleados información confidencial de todas las funciones y niveles de la organización. Los empleados tienen acceso a información importante sobre los productos de la compañía, la cual es de gran valor para los competidores. Por consiguiente, muchas compañías vigilan el uso que hacen sus empleados de la intranet e internet para impedir que se conduzcan de manera inmoral, como vender la información a la competencia. Por otro lado, en esta información los empleados pueden descubrir que su compañía ha realizado prácticas inmorales o aun ilegales.

Preguntas

1. Desde el punto de vista ético, ¿hasta dónde debe llegar una compañía para proteger su información privada, dado que también tiene que defender la privacidad de los empleados? ¿Qué medidas se pueden adoptar?
2. ¿Cuándo es ético que los empleados revelen las prácticas no éticas o ilegales de la compañía a terceros, como un periódico o una dependencia gubernamental?

Ejercicio en grupo

Uso de los nuevos sistemas de información administrativa [OA2, 4]

Formen grupos de tres o cuatro personas y nombren a un miembro como el vocero que comunicará los resultados a toda la clase, cuando lo pida el maestro. Luego analicen la situación siguiente.

Ustedes son un equipo de asociados gerenciales en una compañía grande de asesoría administrativa. Tienen la responsabilidad de realizar una auditoría a los SIA de su empresa para determinar si son apropiados y están actualizados. Para su sorpresa, descubren que aunque la organización tiene un sistema de correo electrónico inalámbrico y los asesores están conectados a una poderosa red de área local (LAN) en todo momento, casi nadie (incluyendo a los asociados) aprovecha la tecnología. Al parecer, las principales decisiones todavía se toman en la jerarquía de la organización.

Dada esta situación, ustedes se sienten preocupados porque su organización no explota las oportunidades que ofrece la nueva TI para alcanzar una ventaja competitiva. Han hablado del tema y se reúnen para trazar un plan de acción y que los asesores se den cuenta de la necesidad de aprender y usar la nueva TI.

1. ¿Qué ventajas diría que obtendrán los asesores cuando usen la nueva TI?
2. ¿Qué problemas cree que tendrá usted para convencer a los asesores de usar la nueva TI?
3. ¿Qué pasos tomaría para motivar a los asesores a aprender la nueva tecnología?

Exploración en la web [OA2, 5]

Vaya al sitio web de UPS (la página específica es http://www.ups-scs.com/solutions/case_consumer.html). Descargue el estudio de caso "Addidas Goes for the Gold in Customer Service on Demand" (Addidas va por el oro en el servicio a clientes sobre pedido). Lea cómo UPS utilizó sus sistemas de TI y logística para ayudar a Addidas. Luego responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales maneras en que UPS utilizó sus habilidades de TI y logística para ayudar a Addidas?
2. Específicamente ¿cómo la TI de UPS ayudó a Addidas a mejorar su desempeño? (Si el estudio de caso de Addidas ya no está disponible, elija otro.)

Sea el gerente [OA4]

Usted es gerente de una pequeña mueblería especializada en fabricar mesas, sillas y armarios personalizados. Le han encargado que encuentre los medios de aprovechar la TI e internet para identificar nuevas oportunidades de negocios que puedan mejorar la ventaja competitiva de su compañía; por ejemplo, que encuentre métodos para reducir los costos o atraer clientes.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las fuerzas en el entorno del trabajo de la mueblería que tienen el mayor efecto en su desempeño?
2. ¿Qué TI o SIA puede aprovechar para que la compañía maneje mejor estas fuerzas?
3. ¿Cómo puede utilizar internet para que esta organización mejore su posición competitiva?

BusinessWeek En las noticias [OA2, 4, 5]

La agilización de procesos en Nissan

Desde que Carlos Ghosn asumió la presidencia de Nissan Motor en 2000, el segundo fabricante de automóviles más grande de Japón ha disfrutado del tipo de recuperación con el que deben soñar los jefes de las empresas automotrices en dificultades como GM. Sin embargo, la manera como Nissan ha vuelto más interesante su oferta de productos es tan importante como la recuperación. En la actualidad, un río de autos atractivos fluye de las plantas de Nissan, desde la elegante crossover Murano y el nuevo sedán de lujo Infiniti M hasta la minivan rectangular Cube.

Es igualmente impresionante que, siguiendo un programa llamado V3P, Nissan haya reducido a la mitad el tiempo necesario para llevar los automóviles nuevos de la etapa de diseño a la sala de exhibición. El subcompacto Note se lanzó al mercado japonés sólo 10.5 meses después de que concluyó la etapa de diseño, en comparación con los 20.75 meses que antes tardaba el proceso. Para la entrega más rápida, ha sido fundamental el uso intensivo del software más avanzado de diseño asistido por computadora y la dependencia de menos prototipos.

Para averiguar más sobre cómo Nissan se propone dar a los clientes lo que quieren, pero más rápido, Ian Rowley, corresponsal de *BusinessWeek* en Tokio, conversó con Carlos Tavares, el vicepresidente ejecutivo de Nissan que supervisa el diseño, la planeación de productos y la estrategia corporativa, en las oficinas de la empresa en Tokio. Tavares, de 47 años, se incorporó a Renault (propietario de 44% de Nissan) en 1981 antes de mudarse a Nissan en 2004.

¿Cómo aborda Nissan el desarrollo de nuevos vehículos?
Finalmente, de lo que trata el proceso es de crear automóviles apasionantes sin interrumpir el proceso [de producción]. No queremos llegar a una situación en que sea tanta la presión que ejercemos sobre los equipos de diseño que éstos se vean obligados a seguir usando las partes y plataformas existentes y no podamos satisfacer las necesidades de los clientes. Este debate entre creatividad por un lado e implementación disciplinada y precisa por el otro es una de las cosas más emocionantes en esta compañía.

Pero, ¿dónde comienza el proceso? ¿Con un grupo de ingenieros?
Bueno, en realidad invertimos mucha energía en tratar de abordar la parte automotriz lo más tarde posible en el proceso. Muchas personas de nuestra organización son ingenieros y tendemos a pensar en las respuestas de hardware o las soluciones de hardware demasiado pronto en el proceso. Necesitamos preguntar primero qué tipo de clientes deseamos captar.

¿Cómo lo hacen?
Estudiamos diferentes grupos y características demográficas y decidimos a qué personas estará dirigido el producto.

¿Y de qué tamaño son los segmentos de clientes en los que se centran?
Puede ser una cantidad muy pequeña de personas, podría pensarse que sólo queremos vender 50 automóviles, pero esto [explica en parte] por qué casi todos nuestros productos son muy sólidos. Podría parecer un poco descabellado fabricar un automóvil a la medida de las necesidades de un grupo pequeño de personas, pero lo que buscamos es fabricar un automóvil para un tipo muy particular de persona.

No hablamos de un millón de personas, sino de grupos pequeños con las mismas necesidades emocionales, educación, mentalidad, etc. Entonces fabricamos el automóvil para ellos. Si logramos producir el automóvil ideal para estas personas, otras personas fuera del grupo dirán que también quieren tener uno.

¿Qué pasa después de que han identificado a los clientes?
Comprobamos que los diseñadores y planificadores del producto comprendan el concepto de la misma manera. Escuchamos al diseñador y al planificador del producto. Celebramos una reunión donde cada uno nos explica cómo percibe al cliente objetivo, cómo percibe los valores emociones y funcionales y la actitud mental. Si no ven las cosas del mismo modo, seguramente tendremos un caos.

¿Cómo lo evitan?
Les pedimos que vuelvan a trabajar y regresen cuando compartan la misma visión del cliente objetivo. Si es nece-

sario posponer el proyecto [avanzar a la siguiente etapa] dos, tres o cuatro meses porque el equipo no tiene la misma idea del cliente objetivo, no hay problema.

¿Hay alguna resistencia a centrarse demasiado en aspectos que no se relacionan con la ingeniería?
Es muy importante tener un proceso [de producción] muy sólido que brinde la posibilidad de combinar el talento de los diseñadores, los planificadores del producto y el personal de inteligencia de mercado. Sin embargo, estoy convencido de que las empresas automotrices que sólo se centran en la ingeniería están en peligro.

¿Y la velocidad para llegar al mercado?
Ésa es la fortaleza de nuestras áreas de ingeniería y fabricación. Si las cosas se hacen en el orden correcto —y hay que hacerlo no sólo en el orden correcto, sino también con buen diseño, planeación y características que resuman los objetivos de desempeño— esta compañía tiene fortalezas enormes en términos de ingeniería y fabricación.

Pero, ¿trabajan más rápido?
Sí. Nuestros ingenieros han trabajado mucho en lo que llamamos V3P, un sistema que requiere comprimir las últimas etapas de desarrollo y fabricación [a partir del momento en que los diseños son fijos]. Necesitamos cerca de diez meses en algunos productos japoneses. Esto es rapidez, es la mitad del tiempo que necesitábamos antes.

¿Cómo lo logran?
Un ejemplo es que con el uso de [software de computación] complejo, podemos reducir el número de errores y aumentar la calidad. Eso ayuda a ahorrar tiempo. También hemos reducido el número de prototipos de tres a uno para el modelo Note [un subcompacto que se vende en Japón].

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo administra Nissan la relación entre las diferentes funciones de la cadena de valor para agilizar el desarrollo de productos?
2. ¿De qué maneras podría Nissan usar la TI y los sistemas de información administrativa que se analizaron en el capítulo para agilizar el proceso de desarrollo de productos?

Fuente: Artículo de fondo, "The Quickening at Nissan". Se reproduce del número del 27 de marzo de 2006 de *BusinessWeek* con autorización especial.

BusinessWeek En las noticias [OA2, 4, 5]

FedEx: despega como "un cohete"

En cuanto Motion Computing Inc., en Austin, Texas, recibe un pedido de una de sus tablet PC, con valor de 2 200 dólares, los trabajadores de una fábrica del proveedor en Kunshan, China, empiezan a ensamblar el producto. Cuando terminan, empacan individualmente cada pedido en una caja, la entregan a un conductor de FedEx Corp., que la lleva en su camioneta a Shanghai, a unos 80 kilómetros de distancia, donde se carga en un jet con rumbo a Anchorage antes de que una serie de vuelos y viajes en camionetas ponga al fin el producto en las manos de los clientes.

Tiempo transcurrido: sólo cinco días. ¿Los costos de inventario de Motion? Nada. Cero. Ni un centavo. "No tenemos inventario inmovilizado en el proceso en ninguna parte", se admira Scott Eckert, director general de Motion. "Hablando con franqueza, Fedex habilita nuestro negocio."

Hay miles de otras empresas como Motion Computing que, sin FedEx, terminarían sofocadas por los costos de almacenamiento e inventario. Esa propuesta de valor ha convertido al gigante de los envíos de Memphis en un socio indispensable de las empresas cuyos productos se fabrican en China. En los últimos dos años, el volumen de bienes que FedEx ha transportado por su vasta red internacional ha aumentado 40%, pero una gran parte de este crecimiento viene de Asia. Las utilidades de FedEx se incrementaron 21% el año pasado y el precio de sus acciones ha aumentado a más del doble desde 2003, lo que le ha ganado la posición número 40 en la lista BusinessWeek 50. "FedEx ha sido un cohete", afirma Daniel Ortwerth, analista de la agencia de corretaje Edward Jones de Saint Louis.

No es ningún accidente que FedEx se haya convertido en la compañía transportista preferida para hacer envíos desde China. En la década de 1980, el fundador y director general de FedEx, Frederick W. Smith, pronosticó que Asia se convertiría en una superpotencia económica. En 1989 desembolsó 895 millones de dólares para comprar Tiger International Inc., una empresa de transporte de carga que pasaba por dificultades financieras; no obstante, tenía activos que Smith quería: derechos de vuelo en la mayoría de los principales aeropuertos asiáticos y un equipo de administración con profundos conocimientos de la cuenca del Pacífico. Wall Street condenó enérgicamente la medida (porque muchas economías asiáticas eran muy inestables en esa época), pero resultó profética y le dio a FedEx diez años de delantera sobre sus rivales.

En el presente, FedEx opera 120 vuelos semanalmente a y de Asia, de los cuales 26 corresponden sólo a China. Como resultado, FedEx controla ahora 39% de mercado de vuelos de carga de China a Estados Unidos, frente a 32% de United Parcel Service Inc., y 27% de DHL International, según Satish Jindel, presidente de

SJ Consulting Group Inc., de Pittsburgh.

Ahora Smith está duplicando sus apuestas por China. FedEx planea cerrar su centro asiático de Filipinas en 2008 cuando inaugurará un nuevo supercentro de 150 millones de dólares en Guangzhou, una ciudad en el corazón de uno de los distritos manufactureros de más rápido crecimiento de China. También en 2008 se hará entrega a FedEx del primero de los hasta 20 aviones de carga Airbus A380; estas aeronaves son tan grandes que pueden transportar el doble de carga que el Boeing MD-11. El A380 vuela sin escalas de Asia a los centros de operaciones de FedEx en Estados Unidos. Una vez más, Smith se adelantó a todos: al ser el primer cliente estadounidense, no sólo derrotó por completo a UPS, sino que también pudo contribuir a la configuración del A380. "Desempeñaron una función decisiva en el diseño", comenta Allan McArtor, presidente de Airbus North America Holdings Inc., y ex ejecutivo de FedEx.

Las ambiciones de FedEx en China pueden ir más allá de las exportaciones. En enero gastó 400 millones de dólares para comprar el otro 50% de participación de Datian Group que estaba en manos de su socio de reparto en China. Eso le da a FedEx pleno control sobre la flotilla de camiones de Datian y sus 89 centros de distribución. Algunos analistas, como James Valentine de Morgan Stanley, creen que la compra es un paso para que FedEx pueda ofrecer servicio nacional entre las principales ciudades de China, por lo menos a sus clientes comerciales. Sin embargo, algunos se preguntan si China está lista para eso, dadas las pésimas condiciones en que se encuentran sus carreteras. "[FedEx] podría toparse con problemas de infraestructura", advierte Ortwerth. A Smith no le preocupa. Ha tenido razón respecto a China en sus decisiones anteriores.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo utiliza FedEx su TI para ayudar a otras compañías a mejorar su desempeño?
2. ¿Qué tipo de sistemas de TI estudiados en el capítulo tienen más probabilidad de mejorar el nivel de desempeño de FedEx?

Fuente: Dean Foust, "FedEx: Taking Off Like a Rocket Ship". Se reproduce del número del 27 de marzo de 2006 de *BusinessWeek* con autorización especial.

Glosario

A

acomodación Método ineficaz para manejar los conflictos en el que una parte, por lo general la más débil, cede ante las exigencias de la otra parte, típicamente más poderosa.

acoso sexual con compensación Acto consistente en pedir o exigir a un(a) empleado(a) favores sexuales a cambio de una recompensa o de evitarse consecuencias negativas.

actitud Es un conjunto de sentimientos y convicciones.

administración Planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia.

administración científica Estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas, con el fin de diseñar los procesos del trabajo y obtener un incremento en la eficiencia.

administración de la cadena de valor Es el desarrollo de un conjunto de estrategias del nivel funcional que respaldan la estrategia del nivel negocio de una compañía y fortalecen su ventaja competitiva.

administración de la calidad total (TQM) Técnica de administración cuyo objetivo es el de mejorar la calidad de los productos y los servicios de una organización.

administración de las relaciones con los clientes (ARC) Técnica que aprovecha la TI para establecer una relación continua con los clientes y así maximizar el valor que una organización puede brindarles a lo largo del tiempo.

administración de los recursos humanos (ARH) Actividades que emprenden los gerentes para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen a un alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales.

administración del cambio Creación de una nueva visión para una compañía que está en problemas, basada en un nuevo enfoque de la planeación y la organización para hacer mejor uso de los recursos de una compañía, de tal modo que le permita sobrevivir y prosperar.

administración en marcha, MBWA (Management by wandering around) Técnica de comunicación cara a cara, en que un gerente deambula por un área de trabajo y habla informalmente con los empleados sobre sus temas y preocupaciones.

administración estratégica de los recursos humanos Proceso por el cual los gerentes diseñan los componentes de un sistema de ARH para que sean congruentes entre sí, con los demás elementos de la arquitectura organizacional y con la estrategia y las metas de la organización.

administración por objetivos (APO) Proceso mediante el cual un gerente y cada uno de sus subordinados acuerdan las metas y los objetivos específicos de estos últimos y después el gerente evalúa periódicamente qué tanto cada uno de ellos está alcanzando sus metas.

agresividad Tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo negativos, a sentirse afligido y a ser crítico con uno mismo y con los demás.

alcance del poder Grado en que las sociedades aceptan la idea de que las desigualdades en el poder y el bienestar de sus ciudadanos se deben a las diferencias en las capacidades físicas e intelectuales de los individuos y en su herencia.

alianza estratégica Acuerdo mediante el cual una organización une o comparte sus recursos y sus conocimientos con los de otra organización del extranjero, y ambas organizaciones comparten los resultados y los riesgos de iniciar una nueva sociedad.

ambiente organizacional Fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites de una organización, pero que inciden en la capacidad que tiene un gerente para adquirir y utilizar recursos.

ampliación de puestos Aumento de la cantidad de tareas distintas en un puesto determinado, cambiándole la división del trabajo.

análisis de puestos Identificación de las tareas, los deberes y las responsabilidades que constituyen un puesto, y de los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarias para desempeñarlo.

análisis FODA Ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) internas de la organización y las amenazas (A) externas en el entorno que afectan a la organización.

apertura a la experiencia Tendencia a ser original, tener intereses amplios, aceptar una gama variada de estímulos, ser osado y correr riesgos.

aporte Cualquier cosa que una persona contribuye a su trabajo u organización.

aprendizaje Cambio casi permanente en el conocimiento o conducta, que resulta de la experiencia o la práctica.

aprendizaje indirecto Aprendizaje que se da cuando el estudiante se siente motivado a desempeñar cierta conducta que él observa en otra persona y por la cual se le refuerza positivamente; también se conoce como aprendizaje por observación.

aprendizaje organizacional Proceso por el cual los gerentes tratan de mejorar el deseo y las aptitudes de sus empleados de comprender y administrar la organización y su ámbito de operaciones.

arancel Impuesto con el cual un gobierno grava los bienes importados y, en ocasiones, los exportados.

árbitro Tercero que puede imponer la solución que le parezca justa a un conflicto y que las partes están obligadas a acatar.

arquitectura organizacional Combinación de estructura organizacional, cultura, sistemas de control y sistemas de administración de los recursos humanos (ARH) que determina el nivel de eficiencia y eficacia con que se usan los recursos de la organización.

autoestima Grado en que los individuos se sienten bien con ellos mismos y con sus capacidades.

autoridad Poder que permite hacer responsables de sus actos a las personas y de que tomen decisiones relacionadas con el uso de los recursos organizacionales.

autorreforzador Cualquier resultado o recompensa deseado o atractivo que una persona se da a sí misma por un buen desempeño.

B

barreras a la entrada Factores que hacen difícil y costoso para una organización entrar en un entorno específico o sector económico.

blog Sitio web en el que una persona, grupo u organización publica información, comentarios y opiniones, a los cuales los lectores pueden responder con sus propios comentarios.

bloqueo de la producción Pérdida de productividad en las sesiones de lluvia de ideas, debida a la naturaleza carente de estructura de esa técnica.

burocracia Sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia.

C

cadena de valor Es la serie o secuencia coordinada de actividades funcionales necesarias para transformar insumos como conceptos de productos nuevos, materias primas, partes o habilidades profesionales en bienes terminados o servicios que los clientes valoren y quieran comprar.

cambio de abajo hacia arriba Forma gradual o evolutiva de cambio según la cual los gerentes de todos los niveles trabajan juntos para formular un plan detallado del cambio.

cambio de arriba abajo Forma rápida y revolucionaria de cambio conforme a la cual los directivos identifican qué cambios deben hacerse y luego actúan con rapidez para implementarlos en toda la organización de arriba abajo.

cambio evolutivo Cambio que es gradual, creciente y de enfoque estrecho.

cambio organizacional Movimiento de una organización para alejarse de su estado actual y acercarse a un estado futuro deseado para mejorar su eficiencia y eficacia.

cambio revolucionario Cambio rápido, dramático y de enfoque amplio.

capacitación Enseñar a los miembros de la organización cómo desempeñar sus puestos actuales, y ayudarlos a adquirir los conocimientos y las aptitudes que necesitan para ser titulares eficaces.

capacitación en el puesto Capacitación que se imparte en el lugar de trabajo mientras el empleado desempeña las labores de su puesto.

castigo Aplicación de una consecuencia no deseada o negativa cuando se manifiesta un comportamiento disfuncional.

centralización Concentración de la autoridad en la cúspide de la jerarquía administrativa.

ciclo de vida del producto La manera en que cambia la demanda de un producto en un patrón previsible con el transcurso del tiempo.

clientes Individuos y grupos que compran los bienes y servicios que producen las organizaciones.

codificación Traducción de un mensaje en símbolos o lenguaje comprensibles.

cohesión del grupo Medida en que los miembros son atraídos al grupo o le son leales.

coinversión o joint venture Alianza estratégica entre dos o más compañías que acuerdan establecer y compartir entre ellas la propiedad de un negocio nuevo.

colaboración Forma de manejar el conflicto en la cual las partes intentan lograr sus metas, ideando un método que las beneficie mutuamente y no requiera concesiones en cuanto a aspectos que son importantes para cualquiera de las dos.

colectivismo Visión del mundo que valora la subordinación del individuo a las metas del grupo y la adhesión al principio de que las personas deben juzgarse por sus aportaciones al grupo.

comercio de negocio a cliente (B2C) Intercambio que tiene lugar entre una compañía y clientes individuales, por medio de TI e internet.

comercio de negocio a negocio (B2B) Intercambio que tiene lugar entre diferentes compañías que se valen de TI e internet para conectar y coordinar las cadenas de valor.

comercio electrónico Intercambio que tiene lugar entre compañías y entre compañías y clientes individuales, por medio de TI e internet.

competencia central Conjunto específico de habilidades departamentales, conocimientos y experiencia que permiten que una organización supere el desempeño de otra.

competencia Método ineficaz para manejar los conflictos en el que cada parte trata de maximizar sus propias ganancias y tiene poco interés en comprender la postura de la otra parte y llegar a una solución que permita a ambas realizar sus metas.

competidores Organizaciones que producen bienes y servicios similares a los bienes y servicios de una organización determinada.

competidores potenciales Organizaciones que en este momento no están dentro del entorno específico de un sector, pero podrían entrar si lo desearan.

comportamiento con motivación extrínseca Comportamiento que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo.

comportamiento con motivación intrínseca Comportamiento que alguien exhibe por el valor que tiene en sí.

comportamiento con motivación social Comportamiento que se exhibe para beneficio o ayuda de terceros.

comportamiento organizacional Estudio de los factores que tienen un impacto en la respuesta y la actuación de individuos y grupos en las organizaciones.

compromiso Forma de manejar el conflicto en la cual cada parte está interesada en cumplir sus propias metas y las metas de la otra parte, además de estar dispuesta a emprender una negociación y a hacer concesiones.

compromiso agravado Fuente de prejuicios cognoscitivos resultado de la tendencia a comprometer recursos adicionales a un proyecto, incluso ante la evidencia de que ese proyecto está fallando.

compromiso con la organización Conjunto de sentimientos e ideas que tienen los gerentes acerca de toda su organización.

comunicación Dos o más individuos o grupos comparten información para llegar a un entendimiento común.

comunicación no verbal Codificación de mensajes por medio de expresiones faciales, lenguaje corporal y estilos de vestir.

comunicación verbal Codificación de mensajes en palabras, ya sean escritas o habladas.

concentración en un solo sector Reinversión de las utilidades de una compañía para reforzar su posición competitiva en su principal sector de operaciones.

conductas de civilidad organizacional (CCO) Comportamientos que no son obligatorios para los integrantes de las organizaciones, pero que contribuyen y son necesarios para su eficiencia y eficacia, y para alcanzar una ventaja competitiva.

conexión en red (networking) Intercambio de información por un grupo o red de computadoras conectadas entre sí.

confiabilidad Grado en que una herramienta, prueba o test mide una misma cosa cada vez que se aplica.

confianza La disposición de una persona o grupo a tener fe o certeza en la buena voluntad de otra persona, aunque esto lo coloque en riesgo.

conflicto en la organización Disputa que surge cuando las metas, los intereses o los valores de individuos y grupos son incompatibles y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los otros por cumplir sus objetivos.

conflicto en la organización Disputa que surge cuando las metas, los intereses o los valores de individuos y grupos son incompatibles y estos grupos o individuos obstaculizan o frustran los intentos de los otros por cumplir sus objetivos.

consideración Conducta que indica que un gerente confía, respeta y se interesa en sus subordinados.

consideración del desarrollo Comportamiento que practica un líder para apoyar y alentar a sus seguidores y ayudarlos a desarrollarse y crecer en el puesto.

control burocrático Control de la conducta por medio de un sistema general de reglas y procedimientos operativos estándar.

control de clanes Control que se ejerce sobre los individuos y grupos de una organización por medio de los valores, las normas, los patrones de conducta y las expectativas que comparten.

control por retroalimentación Control que proporciona a los gerentes información sobre las reacciones de los clientes a los bienes y servicios para que puedan tomar las medidas correctivas necesarias.

control preventivo Control que permite a los gerentes adelantarse a los problemas antes de que surjan.

control recurrente Control que proporciona a los gerentes retroalimentación inmediata sobre la eficiencia con que los insumos se transforman en resultados para que puedan corregir los problemas conforme vayan surgiendo.

controlar Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprender acciones para sostener o mejorar el desempeño; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

costumbres Normas que se consideran esenciales para el funcionamiento de la vida en sociedad.

creatividad Capacidad de un tomador de decisiones para descubrir ideas originales y novedosas que den lugar a líneas de acción viables y factibles.

cultura nacional Conjunto de valores que una sociedad considera importantes y las normas de conducta que se aprueban o sancionan en esa sociedad.

cultura organizacional Conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización, así como en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa.



datos Hechos puros, sin resumir ni analizar.

decisión óptima Es la decisión más apropiada a la luz de aquello que los gerentes consideran ser las consecuencias futuras óptimas para la organización.

decodificación Interpretación e intento de entender un mensaje.

defensa del diablo Análisis crítico de una opción favorecida que se lleva a cabo en respuesta a las impugnaciones de un integrante del grupo que, desempeñando el papel de abogado del diablo, defiende opciones poco aceptadas u opuestas sólo por argumentar.

departamento Grupo de personas que colaboran y poseen habilidades semejantes o que aplican la misma clase de conocimientos, herramientas o técnicas para desempeñar su trabajo.

desarrollo Ampliar los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades.

desarrollo de producto Administración de aquellas actividades de la cadena de valor cuyo propósito es llevar al mercado bienes y servicios nuevos o mejorados.

descentralizar la autoridad Otorgar a gerentes de niveles inferiores y a empleados generales el derecho de tomar decisiones importantes sobre la forma de usar los recursos organizacionales.

desempeño organizacional Medida de la eficiencia y eficacia con que los gerentes aprovechan los recursos para satisfacer a los clientes y alcanzar las metas de la organización.

dilema ético El dilema en que se debate una persona cuando debe decidir si actúa de manera que pueda ayudar a otra persona o a un grupo, aunque al hacerlo vaya en contra de sus intereses personales.

dirigir Articular una visión clara, y revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

disciplina Son las señales externas de respeto por la autoridad de un superior, como la obediencia, energía y diligencia.

discriminación abierta Rechazo resuelto y consciente a que individuos diversos tengan acceso a oportunidades y recompensas en una organización.

diseño de puestos Proceso mediante el cual los gerentes deciden cómo dividir las tareas en puestos específicos.

diseño organizacional Proceso mediante el cual los gerentes toman decisiones específicas de organización que resultan en una determinada estructura organizacional.

disposición de las instalaciones Estrategia para diseñar la interfaz entre máquinas y trabajadores a fin de aumentar la eficiencia del sistema operativo.

distorsión de la información Cambios en el significado de un mensaje conforme pasa por una serie de emisores y receptores.

distribuidores Organizaciones que ayudan a otras a vender sus bienes y servicios a los clientes.

diversidad Diferencias entre las personas por edad, género, raza, etnia, religión, orientación sexual, antecedentes socioeconómicos, escolaridad, experiencia, aspecto y aptitudes/capacidades diferentes.

diversificación Expansión de las operaciones comerciales de una organización a un nuevo sector, con el fin de producir otras clases de bienes y servicios valiosos.

diversificación no relacionada Ingreso a un sector nuevo o compra de una compañía en un sector nuevo que carece de toda relación con los negocios o los sectores actuales de la organización.

diversificación relacionada Entrada a un nuevo negocio o sector para crear una ventaja competitiva en una o más de las divisiones o los negocios existentes de una organización.

división del trabajo Fraccionar el trabajo en tareas específicas y asignárselas a empleados individuales.

doctrina del libre comercio Es la idea de que si cada país se especializa en la producción de aquellos bienes y servicios que puede fabricar con mayor eficiencia, eso permitirá el mejor uso de los recursos mundiales.

E

economías de escala Ventajas en costos relacionadas con grandes volúmenes de operaciones.

efecto Hawthorne Descubrimiento de que el comportamiento de un gerente o su estilo, o bien enfoque, de liderazgo afecta el desempeño de un trabajador.

eficacia Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas.

eficacia personal Es el reconocimiento de una persona por su habilidad para desempeñar con éxito un comportamiento.

eficiencia Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta.

elaboración de funciones Tomar la iniciativa para modificar un papel asignado asumiendo responsabilidades adicionales.

elección satisfactoria Búsqueda y elección de una respuesta aceptable o satisfactoria para problemas y oportunidades, en vez de intentar tomar la mejor decisión.

embudo de desarrollo con etapas y puertas Técnica que obliga a los gerentes a elegir entre varios proyectos competidores para no disgregar los recursos organizacionales entre demasiados proyectos.

emisor Persona o grupo que desea compartir información.

emociones Sentimientos intensos y transitorios.

emprendedor Individuo que descubre oportunidades y decide cómo movilizar los recursos necesarios para producir bienes y servicios nuevos y mejorados.

emprendedor social Individuo que persigue iniciativas y oportunidades y moviliza los recursos para atender problemas y necesidades sociales a fin de mejorar a la sociedad y el bienestar mediante soluciones creativas.

enfoque acomodaticio Enfoque según el cual compañías y gerentes tienen un comportamiento legal y ético, y tratan de equilibrar los beneficios de los grupos de interés como se requiera.

enfoque defensivo Enfoque según el cual compañías y gerentes se comportan de manera ética en la medida en que se apegan a la ley y obedecen estrictamente los requisitos legales.

enfoque obstruccionista Enfoque según el cual las compañías y sus gerentes optan por no asumir su responsabilidad social y actuar de manera ilegal y contraria a la ética.

enfoque proactivo Enfoque según el cual compañías y gerentes adoptan activamente una conducta de responsabilidad social, hacen más de lo indispensable para enterarse de las necesidades de los grupos de interés y aprovechan los recursos de la organización para promover los intereses de todos los grupos.

enriquecimiento de puestos Aumento del grado de responsabilidad que un trabajador tiene sobre su trabajo.

entorno específico Conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competidores y afectan la capacidad de una organización para allegarse insumos y disponer de sus productos porque repercuten a diario en los gerentes.

entorno general Amplio rango de fuerzas globales, como económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales que afectan a una organización y a su entorno específico.

entorno global Es el conjunto de fuerzas y condiciones globales que operan más allá de los límites de una organización, pero que afectan la capacidad de un gerente para allegarse recursos y utilizarlos.

entropía Tendencia de un sistema cerrado a perder la capacidad de controlarse y, por consiguiente, se disuelve y desintegra.

enunciado de la misión Declaración general del propósito de una organización que identifica sus productos y sus clientes y distingue a la organización de sus competidores.

equidad Justicia, imparcialidad y equidad a las que todos los miembros de una organización tienen derecho.

equipo Grupo cuyos miembros trabajan intensamente entre sí para alcanzar una meta u objetivo específico en común.

equipo de alta dirección Grupo compuesto por el director ejecutivo, el director de operaciones y los jefes de los departamentos más importantes.

equipo de investigación y desarrollo Equipo cuyos miembros tienen los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar nuevos productos.

equipo de nivel gerencial superior Grupo compuesto por el director general, el presidente y los jefes de los departamentos más importantes.

equipo de trabajo autodirigido Grupo de empleados que supervisa sus propias actividades y vigila la calidad de los bienes y servicios que proveen.

equipo multifuncional Grupo de gerentes procedentes de diversos departamentos para realizar tareas organizacionales.

equipo virtual Equipo cuyos miembros rara vez —o nunca— se reúnen personalmente, sino que interactúan usando diversas formas de tecnología de la información, como el correo electrónico, redes de computadoras, teléfonos, fax y videoconferencias.

equipos autodirigidos Grupo de empleados que asumen la responsabilidad de organizar, controlar y supervisar las actividades que realiza, y vigilar la calidad de los bienes y servicios que proporciona.

errores sistemáticos Errores que se cometen una y otra vez, y dan como resultado malas decisiones.

escrupulosidad Tendencia a ser cuidadoso, esmerado y perseverante.

especialización en el trabajo Proceso que se produce por la división del trabajo en la que al paso del tiempo diversos trabajadores se especializan en tareas concretas.

espíritu de grupo Sentimientos mutuos de camaradería, entusiasmo o devoción por una causa común entre los miembros de un grupo.

espíritu emprendedor Movilización de recursos para aprovechar una oportunidad para brindar a los clientes bienes y servicios nuevos o mejorados.

esquema Estructura de conocimiento abstracto que se guarda en la memoria y hace posible la interpretación y organización de la información acerca de una persona, hecho o situación.

esquemas o modelos mentales de género Ideas o creencias preconcebidas sobre la naturaleza de hombres y mujeres, sus rasgos, actitudes, conductas y preferencias.

estado de ánimo Sensación o estado mental.

estereotipo Ideas simplistas y a menudo equivocadas sobre las características distintivas de grupos determinados de personas.

estilo lingüístico Forma característica de hablar de una persona.

estímulo intelectual Comportamiento que practica un líder para lograr que sus seguidores estén conscientes de los problemas y los vean en nuevas formas, congruentes con su visión.

estrategia Conjunto de decisiones sobre qué metas perseguir, qué acciones emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar las metas.

estrategia de bajo costo Estrategia que consiste en bajar los costos de la organización por debajo de los de la competencia.

estrategia de diferenciación Es aquella que permite distinguir los productos de una organización de los productos de los competidores en aspectos como diseño, calidad o servicio de posventa.

estrategia de enfoque de diferenciación Busca servir a sólo un segmento de todo el mercado y ser la organización más diferenciada de ese segmento.

estrategia de enfoque y de bajo costo Busca servir sólo a un segmento de todo el mercado y ser la organización con el menor costo de ese segmento.

estrategia del nivel corporativo Plan que señala en qué industrias y mercados nacionales pretende competir una organización.

estrategia del nivel de negocios Plan que señala cómo pretende una división competir con los rivales de su sector económico.

estrategia del nivel funcional Plan de acción para mejorar la capacidad de cada una de las funciones de una organización con el fin de que lleve a cabo sus actividades específicas en formas que agreguen valor a los bienes y servicios de la organización.

estrategia global Venta de un mismo producto estandarizado y uso del mismo enfoque básico de marketing en cada mercado nacional.

estrategia multinacional Adecuación de las estrategias de los productos y de marketing a las condiciones específicas de cada mercado nacional.

estrategias orientadas a cuestiones políticas Tácticas (acciones) concretas que los gerentes del nivel medio realizan con la intención de incrementar su poder y ejercerlo con el fin de influir y ganar el apoyo de los demás, al mismo tiempo que superan resistencias y oposiciones.

estructura de inicio Comportamiento que los gerentes practican para asegurarse que el trabajo se lleve a cabo, que sus subordinados hagan sus labores en forma aceptable y que la organización sea eficiente y eficaz.

estructura de las tareas En qué medida las tareas por realizarse están claramente señaladas para que los subordinados de un líder sepan qué deben hacer y cómo deben hacerlo; es un determinante de cuán favorable es la situación para ser dirigida.

estructura de red B2B Una serie formal de alianzas estratégicas globales que una organización crea con proveedores, fabricantes o distribuidores para producir y vender un producto.

estructura de sueldos Clasificación de los puestos por categorías que reflejan su importancia relativa para la organización, así como sus metas, los niveles de aptitudes que requieren y otras características.

estructura divisional Estructura organizacional compuesta por unidades independientes de negocios en las que se agrupan funciones que colaboran entre sí para generar un producto específico para un cliente específico.

estructura funcional Estructura compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios.

estructura geográfica Estructura organizacional en la que cada región de un país o zona del mundo es atendida por una división autosuficiente.

estructura híbrida Estructura de una gran organización que tiene muchas divisiones y usa simultáneamente muchas estructuras organizacionales diferentes.

estructura matricial Estructura organizacional que agrupa simultáneamente a las personas y los recursos por función y por producto.

estructura mecanicista Estructura organizacional en la cual la autoridad está centralizada; las tareas y funciones están especificadas con claridad; y los subordinados están vigilados.

estructura orgánica Estructura organizacional en la cual la autoridad se descentraliza en los gerentes medios y de primera línea, y las tareas y funciones son menos restringidas para alentar a los empleados a cooperar y responder de manera oportuna ante lo inesperado.

estructura organizacional Sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas de la organización.

estructura por equipos de productos Estructura organizacional en la cual los empleados se asignan permanentemente a un equipo multifuncional y sólo dependen del gerente del equipo de producto o de uno de sus subordinados directos.

estructura por mercado Estructura organizacional en la cual cada tipo de cliente es atendido por una división autosuficiente; también se llama estructura por cliente.

estructura por producto Estructura organizacional en la que cada negocio o línea de productos es manejada por una división autosuficiente.

estructura social Ordenamiento de las relaciones entre individuos y grupos de una sociedad.

ética Los principios morales internos que nos sirven de guía, los valores y convicciones con que analizamos o interpretamos una situación y decidimos cuál es la conducta "correcta" o apropiada.

ética individual Normas y valores de las personas que determinan cómo ven sus responsabilidades ante los demás y cómo deben actuar en situaciones en las que están en juego sus propios intereses.

ética ocupacional Normas que rigen el comportamiento de los miembros de una profesión, arte u oficio cuando realizan sus actividades laborales.

ética organizacional Valores morales, creencias y reglas que estipulan la forma apropiada en que una organización y sus integrantes deben comportarse unos con otros y con las personas ajenas a la organización. ‖ Prácticas e ideas rectoras a través de las cuales una compañía y sus gerentes contemplan su responsabilidad hacia sus grupos de interés.

ética social Normas que rigen el trato entre los miembros de una sociedad en lo que atañe a equidad, justicia, pobreza y los derechos del individuo.

evaluación de 360 grados Evaluación del desempeño por pares, subordinados, jefes y, en ocasiones, por clientes que están en condiciones de evaluar el desempeño de un gerente.

evaluación de necesidades Detección de los empleados que necesitan capacitación o desarrollo, y del tipo de aptitudes o conocimientos que deben adquirir.

evaluación del desempeño Evaluación del desempeño de los empleados en sus puestos y de sus contribuciones a la organización.

evaluación formal Evaluación que se realiza en una determinada fecha del año y se basa en dimensiones y medidas del desempeño estipuladas de antemano.

evaluación informal Evaluación no programada del progreso en curso y de las áreas que deben mejorarse.

evaluación objetiva Evaluación basada en hechos y que suele ser numérica.

evaluación subjetiva Evaluación basada en percepciones de rasgos, conductas o resultados.

evasión Método ineficaz para manejar los conflictos en el que las dos partes tratan de ignorar el problema y no hacen nada por resolver sus diferencias.

expectativa En la teoría de las expectativas, es una percepción de la medida en que un esfuerzo se traduce en un determinado nivel de desempeño.

exportar Fabricar productos en el país sede de la compañía y venderlos en el extranjero.

extinción Evitar la manifestación de comportamientos disfuncionales, eliminando todo aquello que los refuerce.

extraterritorialidad Acto de relacionarse con individuos y grupos ajenos a la organización para obtener información valiosa acerca del entorno.

extraversión Tendencia a experimentar emociones y estados de ánimo positivos y a sentirse bien con uno mismo y el resto del mundo.

F

facultamiento Ampliación de los conocimientos, las tareas y las responsabilidades en la toma de decisiones de los empleados.

filial propia en el extranjero Operaciones de producción establecidas en un país extranjero independientes de cualquier otra participación directa local.

filtración Retención de parte de un mensaje por la creencia errónea de que el receptor no necesitará o no deseará la información.

filtrado Decisión sobre qué información se deja entrar a la organización y qué información se deja fuera.

formulación de estrategias Desarrollo de un conjunto de estrategias de los niveles corporativo, de negocio y funcional que permiten a una organización cumplir su misión y alcanzar sus metas.

franquicia Vender a una organización del extranjero los derechos de uso de un nombre de marca y los conocimientos operativos a cambio de un pago único o una parte de las utilidades.

fuerza de tarea Comité de gerentes de varias funciones o divisiones que se reúnen para resolver un problema específico mutuo; también se conoce como comité ad hoc.

fuerzas demográficas Resultado de los cambios en las características o en las actitudes de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social.

fuerzas económicas Tasas de interés, inflación, desempleo, crecimiento económico y otros factores que afectan la salud y el bienestar general de un país o la economía regional de una organización.

fuerzas políticas y legales Resultados de cambios en leyes y reglamentos, como la desregulación de sectores económicos, privatización de organizaciones y mayor énfasis en la protección ambiental.

fuerzas socioculturales Presiones surgidas de la estructura social de un país o una sociedad o de la cultura nacional.

fuerzas tecnológicas Resultados de los cambios en la tecnología que los gerentes usan para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.

función en el grupo Conjunto de conductas y tareas que se espera que un miembro del grupo desarrolle en virtud del puesto que ocupa en el grupo.



G

gerente de alto nivel Administrador que fija las metas de la organización, decide cómo deben relacionarse los departamentos y vigila el desempeño de los gerentes medios.

gerente de línea Individuo de la línea directa o la cadena de mando que tiene autoridad formal sobre personas y recursos de niveles inferiores.

gerente de primera línea Gerente responsable de la supervisión diaria de empleados no administrativos.

gerente de staff o de soporte Individuo responsable de administrar una función especializada, como finanzas o marketing.

gerente medio Gerente que supervisa a los gerentes de primera línea y es responsable de encontrar la mejor manera de utilizar los recursos para alcanzar las metas de la organización.

globalización Es el conjunto de fuerzas específicas y generales que trabajan unidas para integrar y conectar sistemas económicos, políticos y sociales entre países, culturas o regiones geográficas, de modo que los países se vuelvan cada vez más interdependientes y parecidos.

groupware Software de computadora que permite que los miembros de grupos y equipos compartan información entre sí.

grupo Dos o más personas que interactúan para cumplir ciertas metas o satisfacer ciertas necesidades.

grupo de amistad Grupo informal formado por empleados que disfrutan de su compañía mutua y socializan entre sí.

grupo de interés Grupo informal integrado por empleados que buscan alcanzar una meta común relacionada con su afiliación a una organización.

grupo formal Grupo establecido por los gerentes para alcanzar objetivos organizacionales.

grupo funcional Un grupo compuesto de subordinados que se reportan al mismo jefe, también llamado departamento o unidad.

grupo informal Grupo integrado por empleados, sean gerentes o no, para ayudarse a alcanzar sus propias metas o satisfacer sus propias necesidades.

Grupos de interés Personas y grupos que proveen a una compañía de recursos productivos; en consecuencia, tienen un derecho y un interés en ésta.

H

habilidades conceptuales Capacidad de analizar y diagnosticar una situación y de distinguir entre causa y efecto.

habilidades humanas Capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos y grupos.

habilidades técnicas Conocimiento específico del puesto y de las técnicas requeridas para cumplir con una función organizacional.

hipercompetencia Competencia permanente e intensa que se genera en un sector debido a una tecnología avanzada o a los gustos cambiantes de los clientes.

horizonte de tiempo Duración proyectada de un plan.

I

igualdad de oportunidades en el empleo La igualdad de derecho de todos los ciudadanos a la oportunidad de obtener empleo, sin importar su género, edad, raza, país de origen, religión o incapacidades.

ilusión del control Fuente de prejuicios cognoscitivos resultado de la tendencia a sobrestimar la capacidad que se tiene para controlar actividades y sucesos.

importar Vender en el país sede de una compañía productos fabricados en el extranjero.

incertidumbre Que no se puede prever.

individualismo Visión del mundo que valora tanto la libertad y la expresión personal del individuo como el apego al principio de que las personas deben ser juzgadas por sus logros individuales y no por sus antecedentes sociales.

inducción organizacional Proceso por el que los recién llegados aprenden los valores y las normas de la organización y asimilan las conductas necesarias para realizar bien su trabajo.

inequidad Falta de justicia.

inequidad por exceso de pago Inequidad que existe cuando una persona percibe que su relación resultado-aporte es mayor que la de una referencia.

inequidad por falta de pago Inequidad que existe cuando una persona percibe que su relación resultado-aporte es menor que la de una referencia.

información Datos organizados de manera significativa.

información ambigua Información que puede interpretarse de diferentes maneras, a veces contradictorias.

información en tiempo real Información que se actualiza a menudo y que corresponde a las condiciones del momento.

iniciativa Capacidad de actuar por decisión propia, sin dirección de un superior.

innovación cuántica de productos Desarrollo de nuevas, y a menudo radicalmente diferentes, clases de bienes y servicios a consecuencia de cambios fundamentales en la tecnología suscitados por descubrimientos de punta.

innovación incremental a productos Mejoras y refinamientos graduales a los productos existentes a lo largo del tiempo, conforme se perfeccionan las tecnologías existentes.

innovación Proceso de crear bienes y servicios nuevos o mejorados, o de desarrollar mejores formas para producirlos o proveerlos.

integración vertical Expansión de las operaciones de una compañía ya sea hacia atrás, a un sector que fabrica insumos para sus productos, o hacia delante, a un sector que usa, distribuye o vende sus productos.

inteligencia emocional Capacidad de entender y manejar las emociones y estados de ánimo propios y de los demás.

interdependencia agrupada de tareas La interdependencia de tareas que existe cuando los miembros del grupo efectúan contribuciones separadas e independientes al desempeño del grupo.

interdependencia de tareas Medida en que el trabajo desempeñado por un miembro del grupo influye en el trabajo desempeñado por otros miembros.

interdependencia recíproca de tareas La interdependencia de tareas que existe cuando el trabajo desarrollado por cada miembro del grupo depende totalmente del trabajo desarrollado por otros miembros del grupo.

interdependencia secuencial de tareas La interdependencia de tareas que existe cuando los miembros del grupo deben desempeñar tareas específicas en un orden predeterminado.

internet Sistema global de redes de computadoras.

intranet Sistema de redes de computadoras de una empresa.

intrapreneur (emprendedor dentro de la empresa) Gerente, científico o investigador que labora en una organización y detecta oportunidades para desarrollar productos nuevos o mejorados y mejores formas para producirlos.

intuición Sentimientos, ideas y corazonadas que vienen a la mente sin mucho esfuerzo ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas.

inventario Reserva de materias primas, insumos y partes que una organización tiene a la mano en un momento determinado.

investigación dialéctica Análisis crítico de dos opciones preferidas para encontrar otra aún mejor que la organización acepte.

J



jerarquía de autoridad Cadena de mando de una organización que especifica la autoridad relativa de cada gerente.

jerarquía de las necesidades de Maslow Conjunto de cinco necesidades básicas que, de acuerdo con Maslow, motivan la conducta. Maslow propuso que el nivel mínimo de necesidades insatisfechas es el principal motivador, y que sólo un nivel de necesidades suscita motivación en un momento dado.

jerga Lenguaje especializado que los miembros de una ocupación, grupo u organización desarrollan para facilitar la comunicación entre ellos.

juicio razonado Decisión que requiere de tiempo y esfuerzo para emitirse y que es

resultado de una recopilación cuidadosa de información, así como de la generación y evaluación de opciones.

justicia distributiva Principio moral que estipula que la distribución de aumentos, promociones y otros recursos organizacionales se base en las aportaciones significativas que hayan hecho los individuos y no en características personales sobre las que carecen de control.

justicia procesal Principio moral que exige la aplicación de procedimientos equitativos al determinar cómo han de distribuirse las recompensas entre los miembros de la organización.

L

lealtad a la marca Preferencia de los clientes por los productos de organizaciones que ya pertenecen al entorno específico de la organización.

libro contrato Acuerdo por escrito que detalla factores del desarrollo de un producto como responsabilidades, compromiso de recursos, presupuestos, fechas límite y etapas del desarrollo.

licencia Permiso para que una compañía extranjera se encargue de producir y distribuir un producto en su país o región del mundo a cambio de una remuneración negociada.

líder Individuo que puede ejercer influencia sobre los demás para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

líder carismático Líder entusiasta, seguro de sí mismo y capaz de comunicar con claridad su visión de cuán buenas podrían ser las cosas.

líder de servicio Líder que tiene un fuerte deseo de servir y trabajar para los demás.

líder orientado a las relaciones Líder cuya principal preocupación es la de tener buenas relaciones con sus subordinados y serles agradable.

líder orientado a las tareas Líder cuya principal preocupación es la de cuidar que sus subordinados tengan un desempeño de alto nivel.

liderazgo Proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

liderazgo estratégico Habilidad del director general y los gerentes de alto nivel para comunicar a sus subordinados una visión convincente de lo que quieren que logre la organización.

liderazgo transaccional Liderazgo que motiva a los subordinados recompensándolos por un alto desempeño y amonestándolos por un desempeño malo.

línea de autoridad Cadena de mando que se extiende de la parte superior a la inferior de la organización.

locus externo de control Tendencia a situar la responsabilidad por el propio destino en fuerzas externas y a creer que la conducta propia tiene poco efecto en los resultados.

locus interno de control Tendencia a situar dentro de uno mismo la responsabilidad por el propio destino.

M

mecanismos de integración Herramientas de organización que los gerentes pueden usar para aumentar la comunicación y la coordinación entre funciones y divisiones.

mediador Tercero que facilita las negociaciones, pero que no tiene autoridad para imponer una solución.

medio Ruta por la que se transmite un mensaje codificado a un receptor.

mensaje Información que el emisor desea compartir.

mercado B2B Plataforma de intercambio en internet que conecta a compradores y vendedores de un sector de la economía.

método heurístico Reglas empíricas que simplifican la toma de decisiones.

miembros medulares Miembros de un equipo en quienes recae la responsabilidad principal del éxito de un proyecto y que trabajan en él desde su inicio hasta su culminación.

modelo administrativo Planteamiento de la toma de decisiones que explica por qué es inherentemente incierta y arriesgada, y por qué los gerentes suelen tomar decisiones satisfactorias y no decisiones óptimas.

modelo clásico de toma de decisiones Enfoque preceptivo (obligatorio) en la toma de decisiones basado en la suposición de que quien decide puede identificar y evaluar todas las opciones posibles y sus consecuencias, y elegir racionalmente la línea de acción más apropiada.

modelo de referencia de atracción, selección y desgaste (ASD) Modelo que explica cómo influye la personalidad en la cultura organizacional.

modificación del comportamiento organizacional (MOD CO) Aplicación sistemática de técnicas de condicionamiento operante para promover el desempeño de comportamientos funcionales y desalentar el desempeño de comportamientos disfuncionales.

motivación Fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia.

movimiento de las relaciones humanas Enfoque administrativo que propone educar el comportamiento de los supervisores para dirigir a sus subordinados en formas que estimulen su cooperación y aumenten su productividad.

movimiento lateral Cambio de puesto que no entraña grandes cambios en los niveles de responsabilidad o de autoridad.

N

necesidad Requisito o condición para la supervivencia y el bienestar.

necesidad de afiliación Es la medida en que un individuo se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales, ser apreciado y lograr que quienes lo rodean se lleven bien entre ellos.

necesidad de afiliación Medida en que un individuo se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales, ser querido y fomentar la buena convivencia.

necesidad de logro Es la medida en que un individuo siente un fuerte deseo de desempeñar bien tareas estimulantes y de cumplir sus normas personales de excelencia.

necesidad de logro Medida en que un individuo tiene un fuerte deseo de desempeñar bien las tareas difíciles y cumplir sus criterios personales de excelencia.

necesidad de poder Es la medida en que un individuo desea controlar a los demás o influir en ellos.

negociación colectiva Negociación entre sindicatos y gerentes para solucionar conflictos y disputas sobre temas como horarios de trabajo, salarios, prestaciones, condiciones laborales y seguridad en el empleo.

negociación distributiva Negociación enfrentada en la que las partes compiten para ganar más recursos y conceder lo menos posible.

negociación integradora Negociación cooperativa en que las partes colaboran para llegar a una solución que es buena para ambas.

negociación Método de solución de conflictos en el que las dos partes del conflicto ponderan las opciones de repartirse los recursos, con el fin de llegar a una solución aceptable para ambas.

nivel comparativo de excelencia Desempeño de una compañía en aspectos específicos considerados como los mejores en su ramo y contra los cuales sus competidores suelen comparar su propio desempeño.

nivel de sueldos Posición relativa de los incentivos de sueldos de una organización en comparación con los de otras organizaciones del mismo ramo que emplean tipos similares de trabajadores.

normas Códigos de conducta, tácitos e informales, que prescriben cómo deben actuar las personas en determinadas situaciones y que la mayor parte de los miembros de un grupo o una organización considera importantes.

normas Reglas informales que rigen los comportamientos que consideran importantes las mayorías en un grupo u organización.

normas del grupo Directrices de comportamiento o reglas que sigue la mayoría del grupo.

normas o políticas Códigos de conducta informales y tácitos que prescriben cómo debe actuarse en determinadas situaciones.




ombudsman de ética Gerente responsable de comunicar y enseñar las normas éticas a todos los empleados y vigilar que éstos se apeguen a dichas normas.

opción de compra de acciones para empleados Instrumento financiero que otorga a su titular el derecho de comprar acciones de una organización a determinado precio durante cierto periodo o bajo ciertas condiciones.

orden Disposición metódica de todos los puestos para brindar a la organización los mayores beneficios y dar a los empleados oportunidades profesionales que satisfagan sus necesidades.

organización global Una organización que opera y compite en más de un país.

organización informal Sistema de reglas y normas de conducta que surge en un grupo.

organización que aprende Es aquella en que los gerentes tratan de maximizar las aptitudes de individuos y grupos para pensar y ser creativos y así maximizar la posibilidad de que se dé el aprendizaje organizacional.

organización sin fronteras Organización cuyos miembros están enlazados por computadoras, faxes, sistemas de diseño asistido por computadora, video y teleconferencias, y que rara vez, si acaso, se ven cara a cara.

organizaciones globales Organizaciones que operan y compiten en más de un país.

organizar Estructurar las relaciones laborales para que los miembros de la organización colaboren en la consecución de las metas que ésta imponga; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

orientación a corto plazo Visión del mundo que valora la estabilidad o la felicidad personal y vivir para el presente.

orientación a largo plazo Visión del mundo que valora la economía y la persistencia en el logro de las metas.

orientación a resultados Visión del mundo que valora la asertividad, el desempeño, el éxito, la competencia y los resultados.

orientación hacia las relaciones Visión del mundo en que se valora la calidad de vida, las relaciones personales cálidas, así como los servicios y la atención a los débiles.



padrino de producto Gerente que se "apropia" de un proyecto y le brinda el liderazgo y la visión que lleva a un producto de la etapa de idea al consumidor final.

pensamiento grupal Esquema de una toma de decisiones equivocada y tendenciosa que se da en grupos cuyos miembros se esfuerzan por ponerse de acuerdo entre ellos a expensas de evaluar con todo cuidado la información pertinente para una decisión.

percepción Proceso mediante el cual una persona elige, organiza e interpreta lo que ve, oye, toca, huele y saborea para darle significado y orden al mundo que la rodea.

pereza social La tendencia de individuos para esforzarse menos cuando trabajan en grupos que cuando trabajan solos.

plan de pago por mérito Plan de compensaciones que hace depender el sueldo del desempeño.

plan de prestaciones a la carta Plan que permite a los empleados escoger las prestaciones que desean.

plan del desarrollo del producto Plan que contiene toda la información pertinente que los gerentes necesitan para decidir si se prosigue el desarrollo del producto con todos los recursos que requiera.

plan del nivel corporativo Decisiones de la alta dirección relacionados con la definición de la misión, estrategia general y estructura de la organización.

plan del nivel de negocios Decisiones de los gerentes divisionales relacionadas con las metas a largo plazo, la estrategia general y la estructura de la división.

plan del nivel funcional Decisiones de los gerentes funcionales relacionadas con las metas que se proponen perseguir para ayudar a que la división alcance sus metas del nivel de negocios.

planeación Identificación y selección de metas y líneas de acción apropiadas; es una de las cuatro principales funciones gerenciales.

planeación de escenarios Generación de varios pronósticos de las condiciones futuras, seguida por un análisis de la mejor reacción a cada una de estas condiciones; también llamada planeación para las contingencias.

planeación de recursos humanos Actividades que realizan los gerentes para pronosticar sus necesidades actuales y futuras de recursos humanos.

planear Acto de identificar y seleccionar las metas apropiadas; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.

poder coercitivo Capacidad de un gerente para castigar a otros.

poder de recompensa Capacidad de un gerente para conceder o denegar premios tangibles e intangibles.

poder de referencia Poder que proviene del respeto, la admiración y la lealtad de los subordinados.

poder del puesto Cantidad de poder legítimo, de recompensa y coercitivo que un líder tiene en virtud de su puesto en una organización; es una determinante de cuán favorable es la situación para ser dirigida.

poder experto Poder que se basa en los conocimientos, las habilidades y la experiencia de un líder.

poder legítimo Autoridad que tiene un gerente en virtud del puesto que ocupa en la jerarquía de una organización.

políticas en la organización Actividades que los gerentes realizan para aumentar su poder y ejercerlo con el fin de alcanzar sus metas y superar resistencias y oposiciones.

políticas en la organización Actividades que los gerentes realizan para aumentar su poder y ejercerlo con el fin de alcanzar sus metas y superar resistencias y oposiciones.

prejuicio Tendencia sistemática a usar información sobre los demás de formas que resultan en percepciones equivocadas.

prejuicio de la hipótesis previa Prejuicio cognoscitivo resultado de la tendencia a basar las decisiones en firmes creencias previas, aunque la evidencia muestre que esas creencias están equivocadas.

prejuicio de la representatividad Prejuicio cognoscitivo resultado de la tendencia a generalizar indebidamente a partir de una muestra pequeña, de un solo suceso o episodio experimentado.

presentación realista del puesto (PRP) Dictamen veraz de las ventajas y desventajas de un puesto y de la organización.

presupuesto operativo Presupuesto que señala la forma en que los gerentes pretenden usar los recursos organizacionales para alcanzar las metas organizacionales.

procedimientos estándares de operación (PEO) Grupos de instrucciones escritas sobre cómo desempeñar cierto aspecto de una tarea.

producción flexible Conjunto de técnicas que buscan reducir los costos relacionados con los procesos de ensamble de los productos o la forma en que se prestan los servicios a los clientes.

proveedores Individuos y compañías que abastecen a una organización con los recursos de entrada que necesita para producir bienes y servicios.

R

racionalidad acotada Limitaciones cognitivas que restringen la capacidad de una persona de interpretar, procesar y actuar con base en la información.

rasgos de personalidad Tendencias particulares a sentir, pensar y actuar de ciertas maneras.

receptor Persona o grupo para el que está destinado el mensaje.

rechazo de la incertidumbre Grado en que las sociedades están dispuestas a tolerar la incertidumbre y los riesgos.

reclutamiento Actividades que realizan los gerentes para integrar un grupo de candidatos calificados para los puestos vacantes.

red de rumores Red informal de comunicación por la que fluye información extraoficial.

redes de comunicación Rutas por las que fluye la información en grupos y equipos y a lo largo de la organización.

reestructuración Reducir el tamaño de una organización eliminando los puestos de muchos gerentes de alto nivel, medios y de primera línea, y empleados no administrativos.

refuerzo negativo Eliminación de los resultados indeseables cuando las personas llevan a cabo comportamientos funcionales para la organización.

refuerzo positivo Consiste en brindar a las personas los resultados que desean cuando manifiestan conductas funcionales para la organización.

regla de la justicia Una decisión ética distribuye los beneficios y los perjuicios entre personas y grupos de manera justa, equitativa o imparcial.

regla de los derechos morales Una decisión ética sostiene y defiende de la mejor manera los derechos fundamentales o inalienables y los privilegios de los afectados.

regla práctica Una decisión es ética cuando el gerente no se muestra reacio a comunicarla a las personas ajenas a la compañía, porque los miembros comunes de la sociedad la consideran aceptable.

regla utilitaria Una decisión ética es aquella que produce el mayor bien para mayor número de personas.

reglas Instrucciones formales puestas por escrito que especifican las acciones por seguir en diferentes circunstancias para alcanzar metas concretas.

reingeniería de los procesos Replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos del negocio para lograr una mejora espectacular en medidas críticas del desempeño, como costo, calidad, servicio y rapidez.

relaciones laborales Actividades que realizan los gerentes para tener relaciones de trabajo eficaces con los sindicatos que representan los intereses de sus empleados.

relaciones líder-miembros En qué medida a los seguidores les agrada, confían y son leales a su líder; es una determinante de cuán favorable es la situación para ser dirigida.

reputación Estima o consideración elevada que se ganan individuos y organizaciones cuando se apegan a un comportamiento ético.

responsabilidad social Punto de vista que tienen gerentes y empleados sobre su deber u obligación de tomar decisiones que protejan, fortalezcan y promuevan el bienestar de los grupos de interés y de la sociedad en general.

resultado Es cualquier cosa que una persona obtiene de un trabajo o de una organización.

riesgo Grado de probabilidad de que ocurran los posibles resultados de una línea de acción.

riqueza de información Cantidad de información que puede aceptar un medio de comunicación y la medida en que el medio permite a emisor y receptor llegar a un entendimiento común.

ruido Cualquier cosa que obstruye cualquier etapa del proceso de comunicación.

rumores Datos no oficiales de interés para los miembros de la organización, que provienen de fuentes no identificables.



satisfacción laboral Conjunto de sentimientos e ideas que tienen los gerentes acerca de su puesto actual.

selección Proceso que emplean los gerentes para determinar las calificaciones relativas de los solicitantes de empleo y su potencial para desempeñar satisfactoriamente un puesto determinado.

simpatía Tendencia a llevarse bien con los demás.

simplificación de puestos Proceso consistente en reducir la cantidad de tareas que desempeña cada trabajador.

sinergia Mejoras en el desempeño que se dan cuando los individuos y los departamentos de una organización coordinan sus acciones. Ganancias en el desempeño que resultan cuando individuos y departamentos coordinan sus actividades.

sistema abierto Sistema que toma recursos del exterior y los convierte en bienes y servicios que devuelve al entorno para ser adquiridos por los clientes.

sistema cerrado Sistema autocontenido que no sufre los efectos de los cambios que se dan en el exterior.

sistema de administración del conocimiento Sistema de información virtual específico de la compañía que sistematiza el conocimiento de los empleados y hace más fácil compartir e integrar la pericia.

sistema de apoyo a ejecutivos Versión más compleja de un sistema de apoyo a las decisiones, diseñado para satisfacer las necesidades de los directores.

sistema de apoyo a las decisiones Sistema interactivo de información administrativa que provee modelos computarizados para que los gerentes tomen decisiones libres.

sistema de apoyo para las decisiones en grupo Sistema de apoyo a ejecutivos para enlazar a los directores y que puedan funcionar como equipo.

sistema de información administrativa (SIA) Forma particular de TI que los gerentes usan para generar información detallada y específica necesaria para desempeñar bien sus funciones.

sistema de información de operaciones Sistema de información administrativa que reúne, organiza y resume datos generales en una forma susceptible de ser aprovechada por los gerentes en tareas de coordinación, control y toma de decisiones que no son rutinarias.

sistema de inventarios justo-a-tiempo (JAT) Sistema conforme al cual las partes o las provisiones llegan a una organización en el momento en que las necesita y no antes.

sistema de procesamiento de transacciones Sistema de información administrativa diseñado para manejar grandes volúmenes de transacciones rutinarias y recurrentes.

sistema de valores Valores superiores y utilitarios que son los principios rectores de la vida de un individuo.

sistema experto Sistema de información administrativa que aplica conocimientos humanos, incorporados en software de cómputo, para resolver problemas que de ordinario requieren las facultades de las personas.

sistemas de control Sistemas formales de fijación de metas, monitoreo, evaluación y retroalimentación cuya información señala a los gerentes si la estrategia y estructura de la organización están funcionando en forma eficiente y eficaz.

sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP) Paquetes de software de aplicación de varios módulos, con que se coordinan las actividades funcionales necesarias para llevar los productos de la etapa de diseño hasta el cliente final.

six Sigma Técnica empleada para mejorar la calidad mediante el mejoramiento sistemático de la forma en que se realizan las actividades de la cadena de valor y después aplicar métodos estadísticos para medir los avances del mejoramiento logrado.

sobrecarga de información Posibilidad de pasar por alto o que se haga caso omiso de información importante mientras se presta atención a información tangencial.

software de colaboración Groupware que promueve y facilita interacciones de colaboración, altamente interdependientes, y proporciona un punto de reunión electrónica para la comunicación entre los miembros del equipo.

subcontratación Uso de proveedores y fabricantes externos para producir bienes y servicios.

subcontratación (outsourcing) global Compra de insumos a proveedores en el extranjero o producción de insumos en el extranjero para reducir los costos de producción y mejorar la calidad o el diseño de los productos.

subcontratación Contratar otra compañía, por lo regular externa, para que realice una actividad que antes ejecutaba la propia organización.

sustituto del liderazgo Característica de un subordinado o de una situación o contexto que actúa en lugar de la influencia de un líder y vuelve innecesario el liderazgo.



T

techo de cristal Metáfora que alude a las barreras invisibles que impiden a las mujeres y a las minorías ser promovidas a altos puestos corporativos.

técnica de Delfos Técnica para la toma de decisiones según la cual los integrantes del grupo no se reúnen personalmente, sino que responden por escrito a las preguntas que les hace el líder del grupo.

técnica nominal en grupo Técnica de toma de decisiones conforme a la cual los integrantes del grupo escriben sus ideas y soluciones, luego las leen a todo el grupo y, por último, analizan y clasifican juntos todas las alternativas presentadas.

tecnología Combinación de habilidades y equipos que los gerentes usan para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.

tecnología de la información Conjunto de métodos o técnicas para adquirir, organizar, guardar, manipular y transmitir información.

teoría de la ciencia administrativa Enfoque contemporáneo que aplica técnicas cuantitativas rigurosas para que los gerentes obtengan el máximo provecho de los recursos al producir bienes y servicios.

teoría de la equidad Teoría de la motivación centrada en las percepciones de las personas sobre la equidad de los resultados de su trabajo en relación con sus aportes al trabajo.

teoría de la fijación de metas Teoría enfocada en identificar los tipos de metas más eficaces para inducir altos niveles de motivación y desempeño, y explicar por qué las metas tienen esos efectos.

teoría de la gerencia administrativa Estudio de cómo crear una estructura organizacional y sistemas de control que produzcan una eficiencia y eficacia elevadas.

teoría de las contingencias Idea de que las estructuras y los sistemas de control que eligen los gerentes dependen (son contingentes) de las características del medio en que se desenvuelve la organización.

teoría de las expectativas Teoría que afirma que la motivación será alta si los trabajadores están convencidos de que altos niveles de esfuerzo generan un alto desempeño y éste, a su vez, les lleva a obtener los resultados que desean.

teoría del aprendizaje social Teoría que toma en cuenta la forma en que el aprendizaje y la motivación se ven influidos por los pensamientos y las creencias de las personas, así como por sus observaciones del comportamiento de los demás.

teoría del comportamiento administrativo Estudio de cómo deben comportarse los gerentes para motivar a los empleados y alentarlos a tener un alto desempeño y comprometerse en el logro de las metas de la organización.

teoría del condicionamiento operante Teoría según la cual las personas aprenden a manifestar conductas que les generan consecuencias deseadas y aprenden a no incurrir en conductas que les generen consecuencias indeseables.

teoría ERC de Alderfer La teoría de que tres necesidades universales —de existencia, relación y crecimiento— constituyen una jerarquía de necesidades y motivan el comportamiento. Alderfer propuso que necesidades de más de un nivel pueden motivar a un mismo tiempo.

teoría motivador-higiene de Herzberg Una teoría de las necesidades que distingue entre necesidades de motivadores (relacionadas con la naturaleza del trabajo en sí) y necesidades de higiene (relacionadas con el contexto físico y psicológico en que el trabajo se realiza) y propone que las necesidades de motivación deben satisfacerse para que la motivación y la satisfacción laboral sean altas.

teoría ruta-meta Modelo del liderazgo de contingencia que propone que los líderes pueden motivar a sus subordinados si identifican los resultados que éstos desean, premiándolos si tienen un alto desempeño y alcanzan los objetivos de trabajo con esos resultados deseados, y aclarándoles las rutas que llevan al logro de las metas de trabajo.

teoría X Esquema de premisas negativas acerca de los trabajadores, de las que se infiere que la tarea del gerente es supervisar estrechamente y controlar la conducta de los trabajadores.

teoría Y Esquema de premisas positivas sobre los trabajadores, a partir de las cuales se concluye que la tarea del gerente es crear un entorno laboral que aliente el compromiso con las metas de la organización y abra oportunidades para que los trabajadores sean imaginativos y ejerciten su iniciativa y autogobierno.

teorías de las necesidades Teorías de la motivación que se enfocan en aquellas necesidades que las personas tratan de satisfacer en el trabajo y qué resultados satisfarán tales necesidades.

teorías del aprendizaje Teorías orientadas a elevar la motivación y el desempeño de los empleados, vinculando los resultados que éstos reciben con la observancia de ciertas conductas deseadas y el logro de las metas.

tercero negociador Individuo imparcial que posee conocimientos especiales para manejar conflictos y negociaciones y que ayuda a las partes a llegar a una solución aceptable.

toma de decisiones Proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales.

toma de decisiones no programadas Toma de decisiones no rutinarias que se da en respuesta a oportunidades y amenazas no habituales e imprevisibles.

tramo del control Número de subordinados que dependen directamente de un gerente.

trascendencia En la teoría de las expectativas, es la percepción de la medida en que el desempeño se traduce en el logro de resultados.

tutoría Proceso por el cual un miembro experimentado de una organización (el tutor) aconseja y guía a un miembro menos experimentado (el protegido) y le enseña a progresar dentro de la organización y en su carrera.



unidad de dirección Finalidad única que permite trazar un plan de acción que guíe a los gerentes y empleados cuando usan los recursos de la organización.

unidad de mando Relación de rendición de cuentas en que un empleado sólo recibe órdenes y rinde cuentas a un único superior.

usos Convenciones sociales rutinarias de la vida cotidiana.



valencia En la teoría de las expectativas, es cuán deseable es cada uno de los resultados disponibles en un puesto u organización para una persona.

validez Grado en que una herramienta, prueba o test mide lo que se supone que debe medir.

valor superior Meta u objetivo de toda la vida que el individuo trata de alcanzar.

valor utilitario Pauta de conducta a la que quiere adherirse un individuo.

valores Ideas sobre lo que una sociedad considera que es bueno, correcto, deseable o bello.

ventaja competitiva Capacidad de una organización de producir bienes o servicios deseados con más eficiencia y eficacia que otras organizaciones.

Créditos

Notas

Capítulo 1

1. www.xerox.com, 2008.

2. "She Put the Bounce Back into Xerox", www.businessweek.com, marzo 1, 2005.

3. F. Arner, "How Xerox Got Up to Speed", www.businesweek.com, marzo 2, 2006.

4. www.xerox.com, 2008.

5. Boletín de prensa, www.xerox.com, enero 24, 2008.

6. N. Byrnes, "Xerox's New Design Team: Customers", www.businessweek.com, mayo 7, 2007.

7. Boletín de prensa, www.xerox.com, enero 25, 2008.

8. G. R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change* (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2007).

9. www.xerox.com, 2008.

10. J. P. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness", en P. S. Goodman, J. M. Pennings, *et al.*, *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1977).

11. M. J. Provitera, "What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business", *Academy of Management Executive* 17 (agosto 2003), 152-154.

12. J. McGuire y E. Matta, "CEO Stock Options: The Silent Dimension of Ownership", *Academy of Management Journal* 46 (abril 2003), 255-266.

13. www.apple.com, boletines de prensa, 2000, 2001, 2003, 2006, 2008.

14. J. G. Combs y M. S. Skill, "Managerialist and Human Capital Explanations for Key Executive Pay Premium: A Contingency Perspective", *Academy of Management Journal* 46 (febrero 2003), 63-74.

15. H. Fayol, *General and Industrial Management* (New York: IEEE Press, 1984). En realidad Fayol señaló cinco funciones gerenciales, pero ahora los estudiosos piensan que estas cuatro captan la esencia de las ideas de Fayol.

16. P. F. Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974).

17. www. dell.com, 2008.

18. www.apple.com, boletín de prensa, 2003.

19. G. McWilliams, "Lean Machine-How Dell Fine-Tunes Its PC Pricing to Gain Edge in a Slow Market", *The Wall Street Journal*, junio 8, 2001, A1.

20. R. H. Guest, "Of Time and the Foreman", *Personnel* 32 (1955), 478-486.

21. L. Hill, *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

22. Ibid.

23. H. Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review,* julio-agosto 1975, 56-62.

24. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).

25. J. Kotter, *The General Managers* (New York: Free Press, 1992).

26. C. P. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies,* enero 1986, 88-115; A. I. Kraul, P. R. Pedigo, D. D. McKenna y M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive,* noviembre 1989, 286-293.

27. A. K. Gupta, "Contingency Perspectives on Strategic Leadership", en D. C. Hambrick, ed., *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), 147-178.

28. D. G. Ancona, "Top Management Teams: Preparing for the Revolution", en J. S. Carroll, ed., *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1990); D. C. Hambrick y P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Journal* 9 (1984), 193-206.

29. T. A. Mahony, T. H. Jerdee y S. J. Carroll, "The Jobs of Management", *Industrial Relations* 4 (1965), 97-110; L.Gomez-Mejia, J. McCann y R. C. Page, "The Structure of Managerial Behaviors and Rewards", *Industrial Relations* 24 (1985), 147-154.

30. W. R. Nord y M. J. Waller, "The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experiences", *Academy of Management Review* 29 (enero 2004), 137-140.

31. R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre 1974, 90-102.

32. Ibid.

33. P. Tharenou, "Going Up? Do Traits and Informal Social Processes Predict Advancing in Management", *Academy of Management Journal* 44 (octubre 2001), 1005-1018.

34. C. J. Collins y K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal* 46 (diciembre 2003), 740-752.

35. R. Stewart, "Middle Managers: Their Jobs and Behaviors", en J. W. Lorsch, ed., *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987), 385-391.

36. S. C. de Janasz, S. E. Sullivan y V. Whiting, "Mentor Networks and Career Success: Lessons for Turbulent Times", *Academy of Management Executive* 17 (noviembre 2003), 78-92.

37. K. Labich, "Making Over Middle Managers", *Fortune,* mayo 8, 1989, 58-64.

38. B. Wysocki, "Some Companies Cut Costs Too Far, Suffer from Corporate Anorexia", *The Wall Street Journal,* julio 5, 1995, A1.

39. www.dell.com, 2008.

40. V. U. Druskat y J. V. Wheeler, "Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams", *Academy of Management Journal* 46 (agosto 2003), 435-458.

41. S. R. Parker, T. D. Wall y P. R. Jackson, "That's Not My Job: Developing Flexible Work Orientations", *Academy of Management Journal* 40 (1997), 899-929.

42. B. Dumaine, "The New Non-Manager", *Fortune,* febrero 22, 1993, 80-84.

43. H. G. Baum, A. C. Joel y E. A. Mannix, "Management Challenges in a New Time", *Academy of Management Journal* 45 (octubre 2002), 916-931.

44. A. Shama, "Management Under Fire: The Transformation of Management in the Soviet Union and Eastern Europe", *Academy of Management Executive* 10 (1993), 22-35.

45. www.apple.com, 2006; www.nike.com, 2006.

46. K. Seiders y L. L. Berry, "Service Fairness: What It Is and Why It Matters", *Academy of Management Executive* 12 (1998), 8-20.

47. T. Donaldson, "Editor's Comments: Taking Ethics Seriously, A Mission Now More Possible", *Academy of Management Review* 28 (julio 2003), 363-367.

48. C. Anderson, "Values-Based Management", *Academy of Management Executive* 11 (1997), 25-46.

49. W. H. Shaw y V. Barry, *Moral Issues in Business,* 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1995); T. Donaldson, *Corporations and Morality* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982).

50. www.consumerreports.com, 2003.

51. www.fda.com, 2004.

52. www.fda.org, boletines de prensa, 2004.

53. E. Werner, "Slaughterhouse Owner Acknowledges Abuse", www.pasadenastarnews.com, marzo 13, 2008.

54. D. Bunis y N. Luna, "Sick Cows Never Made Food Supply, Meat Plant Owner Says", www.ocregister.com, marzo 12, 2008.

55. "Worker Sentenced in Slaughterhouse Abuse", www.yahoo.com, marzo 22, 2008.

56. S. Jackson *et al.*, *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives* (New York: Guilford Press, 1992).

57. G. Robinson y C. S. Daus, "Building a Case for Diversity", *Academy of Management Executive* 3 (1997), 21-31; S. J. Bunderson y K. M. Sutcliffe, "Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects", *Academy of Management Journal* 45 (octubre 2002), 875-894.

58. D. Jamieson y J. O'Mara, *Managing Workforce 2000: Gaining a Diversity Advantage* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

59. www.uboc.com, 2008.

60. J. Hickman, C. Tkaczyk, E. Florian y J. Stemple, "The 50 Best Companies for Minorities to Work For", *Fortune,* julio 7, 2003, 55-58.

61. A. R. Randel y K. S. Jaussi, "Functional Background Identity, Diversity, and Individual Performance in Cross-Functional Teams", *Academy of Management Journal* 46 (diciembre 2003), 763-775.

62. "Union Bank of California Honored by U.S. Labor Department for Employment Practices", boletín de prensa, septiembre 11, 2000.

63. Ibid.

64. Boletín de prensa, "Dell CEO Kevin Rollins Cites Workforce Diversity as Key to Gaining Competitive Advantages in Business", www.dell.com, marzo 6, 2006.

65. D. R. Tobin, *The Knowledge Enabled Organization* (New York: AMACOM, 1998).

Capítulo 2

1. H. Ford, "Progressive Manufacture", *Encyclopedia Britannica,* 13a, ed. (New York: Encyclopedia Co., 1926).

2. R. Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century* (New York: Basic Books, 1979).

3. A. Smith, *The Wealth of Nations* (London: Penguin, 1982).

4. Ibid., 110.

5. J. G. March y H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).

6. L. W. Fry, "The Maligned F. W. Taylor: A Reply to His Many Critics", *Academy of Management Review* 1 (1976), 124-129.

7. F. W. Taylor, *Shop Management* (New York: Harper, 1903); F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911).

8. J. A. Litterer, *The Emergence of Systematic Management as Shown by the Literature from 1870-1900* (New York: Garland, 1986).

9. H. R. Pollard, *Developments in Management Thought* (New York: Crane, 1974).

10. D. Wren, *The Evolution of Management Thought* (New York: Wiley, 1994), 134.

11. Edwards, *Contested Terrain.*

12. J. M. Staudenmaier, Jr., "Henry Ford's Big Flaw", *Invention and Technology* 10 (1994), 34-44.

13. H. Beynon, *Working for Ford* (London: Penguin, 1975).

14. Taylor, *Scientific Management.*

15. F. B. Gilbreth, *Primer of Scientific Management* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1912).

16. F. B. Gilbreth, Jr. y E. G. Gilbreth, *Cheaper by the Dozen* (New York: Crowell, 1948).

17. D. Roy, "Efficiency and the Fix: Informal Intergroup Relations in a Piece Work Setting", *American Journal of Sociology* 60 (1954), 255-266.

18. M. Weber, *From Max Weber: Essays in Sociology,* ed. H. H. Gerth y C. W. Mills (New York: Oxford University Press, 1946); M. Weber, *Economy and Society,* ed. G. Roth y C. Wittich (Berkeley: University of California Press, 1978).

19. C. Perrow, *Complex Organizations,* 2a. ed. (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1979).

20. Weber, *From Max Weber,* 331.

21. Vea el capítulo 1 de Perrow, *Complex Organizations,* para conocer un análisis más detallado sobre este tema.

22. H. Fayol, *General and Industrial Management* (New York: IEEE Press, 1984).

23. Ibid., 79.

24. T. J. Peters y R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

25. R. E. Eccles y N. Nohira, *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

26. L. D. Parker, "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett", *Academy of Management Review* 9 (1984), 736-745.

27. P. Graham, *M. P. Follett-Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

28. M. P. Follett, *Creative Experience* (London: Longmans, 1924).

29. E. Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge: Harvard University Press, 1947).

30. D. W. Organ, "*Review of Management and the Worker,* por F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson", *Academy of Management Review* 13 (1986), 460-464.

31. D. Roy, "Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction", *Human Organization* 18 (1960), 158-161.

32. Para ver un análisis de los problemas de determinar la causa de los efectos en los estudios de Howthorne y en general en los medios sociales, vea A. Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", *American Sociological Review* 33 (1967), 403-416.

33. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

34. Ibid., 48.

35. Peters y Waterman, *In Search of Excellence.*

36. J. Pitta, "It Had to Be Done and We Did It", *Forbes,* abril 26, 1993, 148-152.

37. Boletín de prensa, www.hp.com, junio 2001.

38. Boletín de prensa, www.hp.com, 2003-2004.

39. www.hp.com, 2006.

40. T. Dewett y G. R. Jones, "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment", *Journal of Management* 27 (2001), 313-346.

41. W. E. Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: MIT Press, 1986).

42. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).

43. D. Katz y R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966); Thompson, *Organizations in Action.*

44. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961); P. R. Lawrence y J. R. Lorsch,

Organization and Environment (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).

45. Burns y Stalker, *The Management of Innovation*.

46. R. O. Crockett y S. Baker, "Suddenly, Mobile Phones Aren't Moving So Fast", *BusinessWeek Online,* noviembre 6, 2000; S. Baker, I. Resch y R. O. Crockett, "Commentary: Nokia's Costly Stumble", *BusinessWeek Online,* agosto 14, 2000.

47. www.nokia.com, 2008.

48. Ibid.

49. Ibid.

50. Ibid.

51. C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach,* 6a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2007).

Capítulo 3

1. S. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend", *The Wall Street Journal,* noviembre 19, 2007, B4; "Ryla History & Culture!" www.rylateleservices.com/print.asp?level=2&id=166, enero 24, 2008.

2. L. Hall, "Call Center Bucks Overseas Outsourcing Trend", *Atlanta Business Chronicle,* http://atlanta.bizjournals.com/atlanta/stories/2005/12/12/smallb4.html?t=printable, enero 24, 2008.

3. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend".

4. A. Field, "Capital for Companies That Aid Communities", *The New York Times,* octubre 16, 2003.

5. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend"; "Ryla History & Culture!"

6. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend".

7. "Company Culture", www.rylateleservices.com/print.asp?level=2&id=98, enero 24, 2008.

8. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend".

9. Ibid.

10. "A Great Career Is Waiting for You at Ryla", www.rylateleservices.com/print.asp?level=1&id=13, enero 25, 2008.

11. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend".

12. Ibid.

13. "Ryla Named by The Wall Street Journal and Winning Workplaces as a Top Small Workplace in US", octubre 1, 2007, www.rylateleservices.com/print.asp?level=2&id=168, enero 24, 2008.

14. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend".

15. "Ryla Launches Call Center Services for Crisis Response, Seasonal Retail and Political Solutions", martes, noviembre 20, 2007, www.rylateleservices.com/print.asp?level=2&id=171, enero 24, 2008.

16. Ibid.

17. "Ryla Named by The Wall Street Journal and Winning Workplaces as a Top Small Workplace in US".

18. Covel, "Telemarketer Bucks High Turnover Trend".

19. S. Carpenter, "Different Dispositions, Different Brains", *Monitor on Psychology,* febrero 2001, 66-68.

20. J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model",*Annual Review of Psychology* 41 (1990), 417-440; R. R. McCrae y P. T. Costa, "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (1987), 81-90; R. R. McCrae y P. T. Costa, "Discriminant Validity of NEO-PIR Facet Scales", *Educational and Psychological Measurement* 52 (1992), 229-237.

21. Digman, "Personality Structure"; McCrae y Costa, "Validation of the Five-Factor Model"; McCrae y Costa, "Discriminat Validity"; R. P. Tett y D. D. Burnett, "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 3 (2003), 500-17; J. M. George, "Personality, Five-Factor Model", en S. Clegg y J. R. Bailey, eds., *International Encyclopedia of Organization Studies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2007).

22. L. A. Witt y G. R. Ferris, "Social Skills as Moderator of Conscientiousness-Performance Relationship: Convergent Results Across Four Studies", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), 809-20; M. J. Simmering, J. A. Colquitte, R. A. Noe y C. O. L. H. Porter, "Conscientiousness, Autonomy Fit, and Development: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003), 954-63.

23. M. R. Barrick y M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology* 44 (1991), 1-26; S. Komar, D. J. Brown, J. A. Komar y C. Robie, "Faking and the Validity of Conscientiousness: A Monte Carlo Investigation", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), 140-54.

24. Digman, "Personality Structure"; McCrae y Costa, "Validation of the Five-Factor Model"; McCrae y Costa, "Discriminant Validity".

25. E. McGirt, "The Dirtiest Mind in Business: How Filth Met Opportunity and Created a Franchise", *Fast Company* 122 (febrero 2008), 64, www.fastcompany.com/magazine/122/the-dirtiest-mind-in-business_Printer_Friendl..., enero 23, 2008.

26. "Mike Rowe's World: Mike's Bio: Discovery Channel", http://dsc.discovery.com/fansites/dirtyjobs/bio/bio-print.html, enero 23, 2008.

27. McGirt, "The Dirtiest Mind in Business".

28. "Dirty Jobs: Season 1 DVD Set-Discovery Channel Store-754317," http://shopping.discovery.com/product-60948.html?jzid=40588004-66-0, enero 25, 2008; "Mike Rowe's World: Mike's Bio: Discovery Channel".

29. McGirt, "The Dirtiest Mind in Business".

30. Ibid.

31. Ibid.

32. McGirt, "The Dirtiest Mind in Business"; M. Rowe, "Seven Dirty Habits of Highly Effluent People: Mike Rose's Seven Rules for Job Satisfaction", *Fast Company* 122 (febrero 2008), 69, www.fastcompany.com/magazine/122/seven-dirty-habits-of-highly-effluent-people_..., enero 23, 2008.

33. J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs* 80 (1966), 1-28; P. Spector, "Behaviors in Organizations as a Function of Employees' Locus of Control", *Psychological Bulletin* 91 (1982), 482-497.

34. J. Brockner, *Self-Esteem at Work* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).

35. D. C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985); D. C. McClelland, "How Motives, Skills, and Values Determine What People Do", *American Psychologist* 40 (1985), 812-825; D. C. McClelland, "Managing Motivation to Expand Human Freedom", *American Psychologist* 33 (1978), 201-210.

36. D. G. Winter, *The Power Motive* (New York: Free Press 1973).

37. M. J. Stahl, "Achievement, Power, and Managerial Motivation: Selecting Managerial Talent with the Job Choice Exercise", *Personnel Psychology* 36 (1983), 775-789; D. C. McClelland y D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review* 54 (1976), 100-110.

38. R. J. House, W. D. Spangler y J. Woycke, "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 364-396.

39. G. H. Hines, "Achievement, Motivation, Occupations and Labor Turnover in New Zealand," *Journal of Applied Psychology* 58 (1973), 313-317; P. S. Hundal, "A Study of Entrepreneurial Motivation: Comparison of Fast- and Slow-Progressing Small Scale Industrial Entrepreneurs in Punjab, India", *Journal of Applied Psychology* 55 (1971), 317-323.

40. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (New York: Free Press 1973).

41. Ibid.

42. Ibid.

43. K. K. Spors, "Top Small Workplaces 2007: Gentle Giant Moving", *The Wall Street Journal,* octubre 1, 2007, R4-R5; "Gentle Giant Sees Revenue Boost, *Boston Business Journal,* enero 15, 2008, www.gentlegiant.com/news-011508-1.htm, febrero 5, 2008.

44. Spors, "Top Small Workplaces 2007: Gentle Giant Moving".

45. Ibid.

46. Ibid.

47. Spors, "Top Small Workplaces 2007: Gentle Giant Moving"; "Gentle Giant Receives Top Small Workplace Award", www.gentlegiant.com/topsmallworkplace.htm, enero 5, 2008.

48. Spors, "Top Small Workplaces 2007: Gentle Giant Moving".

49. Ibid.

50. A. P. Brief, *Attitudes In and Around Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).

51. D. Stafford, "Job Satisfaction Takes a Tumble", *Houston Chronicle,* febrero 25, 2007, D6.

52. Ibid.

53. N. A. Hira, "You Raised Them, Now Manage Them", *Fortune,* mayo 28, 2007, 38-46.

54. M. Irvine, "In Search of the Simple Life", *Houston Chronicle,* febrero 1, 2004, 8A; M. Irvine, "Simple Life Holds Appeal for Young Professionals", http://the.honoluluandvertiser.com/article/2004/jan/26.bz/bz10a.html, enero 26, 2004; "More Young People Pursuing Simpler Life", http://msnbc.msn.com/id/4062706, enero 26, 2004; Wyoming Business Council, http://www.wyomingbusiness.org/txt_index.htm, febrero 5, 2008.

55. Irvine, "In Search of the Simple Life"; Irvine, "Simple Life Holds Appeal"; "More Young People Pursuing Simpler Life"; "Diaper Rash Cream and Ointment for Babies-PINXAV", www.pinxav.com, mayo 28, 2006; http://www.pinxav.com/, febrero 5, 2008.

56. Irvine, "In Search of the Simple Life"; Irvine, "Simple Life Holds Appeal"; "More Young People Pursuing Simpler Life".

57. Irvine, "In Search of the Simple Life"; Irvine, "Simple Life Holds Appeal"; "More Young People Pursuing Simpler Life".

58. D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).

59. J. M. George y A. P. Brief, "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin* 112 (1992), 310-329.

60. W. H. Mobley, "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology* 62 (1977), 237-240.

61. C. Hymowitz, "Though Now Routine, Bosses Still Stumble During Layoff Process", *The Wall Street Journal,* junio 25, 2007, B1; J. Brockner, "The Effects of Work Layoffs on Survivors: Research, Theory and Practice", en B. M. Staw y L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior,* vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), 213-255.

62. Hymowitz, "Though Now Routine, Bosses Still Stumble During Layoff Process".

63. Ibid.

64. Ibid.

65. N. Solinger, W. van Olffen y R. A. Roe, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008), 70-83.

66. J. E. Mathieu y D. M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin* 108 (1990), 171-194.

67. E. Slate, "Tips for Negotiations in Germany and France", *HR Focus,* julio 1994, 18.

68. D. Watson y A. Tellegen, "Toward a Consensual Structure of Mood", *Psychological Bulletin* 98 (1985), 219-235.

69. Ibid.

70. J. M. George, "The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence", *Journal of Management* 18 (1992), 185-213.

71. H. A. Elfenbein, "Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration", en J. P. Walsh y A. P. Brief eds., *The Academy of Management Annals,* vol. 1 (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), 315-386.

72. J. P. Forgas, "Affect in Social Judgments and Decisions: A Multi-Process Model", en M. Zanna, ed., *Advances in Experimental and Social Psychology,* vol. 25 (San Diego, CA: Academic Press, 1992), 227-275; J. P. Forgas y J. M. George, "Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 86 (2001), 3-34; J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* 53 (2000), 1027-1055; W. N. Morris, *Mood: The Frame of Mind* (New York: Springer-Verlag, 1989).

73. George, "Emotions and Leadership."

74. J. M. George y K. Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context", *Journal of Applied Psychology* 75 (1990), 698-709.

75. George y Brief, "Feeling Good-Doing Good"; J. M. George y J. Zhou, "Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings", ponencia presentada en la Academy of Management Annual Meeting, 2001; A. M. Isen y R. A. Baron, "Positive Affect as a Factor in Organizational Behavior", en B. M. Staw y L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior,* vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), 1-53.

76. J. M. George y J. Zhou, "Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity", *Academy of Management Journal,* 50 (2007), 605-622; J. M. George, "Creativity in Organizations", en J. P. Walsh y A. P. Brief eds., *The Academy of Management Annals,* vol. 1 (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008),439-477.

77. J. D. Greene, R. B. Sommerville, L. E. Nystrom, J. M. Darley y J. D. Cohen, "An FMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment", *Science,* septiembre 14, 2001, 2105-2108; L. Neergaard, "Brain Scans Show Emotions Key to Resolving Ethical Dilemmas", *Houston Chronicle,* septiembre 14, 2001, 13A.

78. www.thethinkers.com/homemain.cfm, febrero 5, 2008.

79. L. Berton, "It's Audit Time! Send in the Clowns", *The Wall Street Journal,* enero 18, 1995, B1, B6.

80. R. C. Sinclair, "Mood, Categorization Breadth, and Performance Appraisal: The Effects of Order of Information Acquisition and Affective State on Halo, Accuracy, Informational Retrieval, and Evaluations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 42 (1988), 22-46.

81. D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1994); J. D. Mayer y P. Salovey, "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence* 17 (1993), 433-442; J. D. Mayer y P. Salovey, "What Is Emotional Intelligence?" en P. Salovey y D. Sluyter, eds., *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Education* (New York: Basic Books, 1997); P. Salovey y J. D. Mayer, "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality* 9 (1989-1990), 185-211.

82. S. Epstein, *Constructive Thinking* (Westport, CT: Praeger, 1998).

83. "Leading by Feel", *Inside the Mind of the Leader,* enero 2004, 27-37.

84. P. C. Early y R. S. Peterson, "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manger", *Academy of Management Learning and Education* 3, no. 1 (2004), 100-115.

85. George, "Emotions and Leadership"; S. Begley, "The Boss Feels Your Pain", *Newsweek,* octubre 12, 1998, 74; D. Goleman,

Working with Emotional Intelligence (New York: Bantam Books, 1998).

86. J. Bercovici, "Remembering Bernie Goldhirsh", www.medialifemagazine.com/news2003/jun03/jun30/4_thurs/news1thursday.html, abril 15, 2004.

87. B. Burlingham, "Legacy: The Creative Spirit", *INC.,* septiembre 2003, 11-12.

88. Burlingham, "Legacy: The Creative Spirit"; "Inc. magazine", www.inc.com/magazine, mayo 28, 2006.

89. Burlingham, "Legacy: The Creative Spirit"; "Inc. magazine," www.inc.com/magazine, mayo 28, 2006; www.inc.com, febrero 5, 2008.

90. "Leading by Feel", *Inside the Mind of the Leader,* enero 2004, 27-37.

91. George, "Emotions and Leadership".

92. J. Zhou y J. M. George, "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", *Leadership Quarterly* 14 (2003), 545-568.

93. A. Jung, "Leading by Feel: Seek Frank Feedback", *Inside the Mind of the Leader,* enero 2004, 31.

94. H. M. Trice y J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).

95. J. B. Sørensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly* 47, (2002), 70-91.

96. "Personality and Organizational Culture", en B. Schneider y D. B. Smith, eds., *Personality and Organizations* (Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004), 347-369; J. E. Slaughter, M. J. Zickar, S. Highhouse y D. C. Mohr, "Personality Trait Inferences about Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1 (2004), 85-103.

97. T. Kelley, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* (New York: Random House, 2001).

98. "Personality and Organizational Culture".

99. B. Schneider, "The People Make the Place", *Personnel Psychology* 40 (1987), 437-453.

100. "Personality and Organizational Culture".

101. Ibid.

102. B. Schneider, H. B. Goldstein y D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology* 48 (1995), 747-773; J. Schaubroeck, D. C. Ganster y J. R. Jones, "Organizational and Occupational Influences in the Attraction-Selection-Attrition Process", *Journal of Applied Psychology* 83 (1998), 869-891.

103. Kelley, *The Art of Innovation.*

104. www.ideo.com, febrero 5, 2008.

105. Kelley, *The Art of Innovation.*

106. "Personality and Organizational Culture".

107. Kelley, *The Art of Innovation.*

108. George, "Emotions and Leadership".

109. Kelley, *The Art of Innovation.*

110. Ibid.

111. D. C. Feldman, "The Development and Enforcement of Group Norms", *Academy of Management Review* 9 (1984), 47-53.

112. G. R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2003).

113. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics* 12 (1983), 13-28.

114. "PAETEC Signs Exclusive Agreement with Los Angeles Area Hotel and Lodging Association", PAETEC News Current, Boletines de prensa, febrero 18, 2004; "Markets Served-PAETEC Communications, Inc.", www.paetec.com/2_1/2_1_5_2.html, mayo 27, 2006; "Media Center-2005 boletines de prensa-PAETEC Communications, Inc.", www.paetec.com/3/2005_news.html, mayo 27, 2006; "PAETEC SECURETEC MPLS Now Has a World-Reach", www.paetec.com, mayo 27, 2006; "Markets Served", http://www.paetec.com/strategic/markets_served.html, enero 25, 2008.

115. "Company Profile", http://www.paetec.com/strategic/PAETEC_profile.html, enero 25, 2008.

116. "PAETEC Communications, Inc.: 2005 Year in Review"; "Company Profile", http://www.paetec.com/strategic/PAETEC_profile.html, enero 25, 2008

117. D. Dorsey, "Happiness Pays", *Inc. Magazine,* febrero 2004, 89-94.

118. "Company Profile about PAETEC", www.paetec.com, marzo 8, 2004; "Company Profile", http://www.paetec.com/strategic/PAETEC_profile.html, enero 25, 2008.

119. "Company Profile", http://www.paetec.com/strategic/PAETEC_profile.html, enero 25, 2008.

120. Dorsey, "Happiness Pays".

121. "PAETEC Receives 2005 American Business Ethics Award", www.paetec.com, mayo 27, 2006.

122. "PAETEC Communications, Inc.: 2005 Year in Review".

123. Dorsey, "Happiness Pays".

124. Ibid.

125. "Company Profile about PAETEC"; "Company Profile", http://www.paetec.com/strategic/PAETEC_profile.html, enero 25, 2008.

126. J. M. George, "Personality, Affect, and Behavior in Groups", *Journal of Applied Psychology* 75 (1990), 107-116.

127. J. Van Maanen, "Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department", *Administrative Science Quarterly* 20 (1975), 207-228.

128. www.intercotwest.com/Disney; M. N. Martinez, "Disney Training Works Magic", *HRMagazine,* mayo 1992, 53-57.

129. P. L. Berger y T. Luckman, *The Social Construction of Reality* (Garden City, NY: Anchor Books, 1967).

130. H. M. Trice y J. M. Beyer, "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9 (1984), 653-669.

131. Kelley, *The Art of Innovation.*

132. H. M. Trice y J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).

133. B. Ortega, "Wal-Mart's Meeting Is a Reason to Party", *The Wall Street Journal,* junio 3, 1994, A1.

134. Trice y Beyer, "Studying Organizational Culture".

135. Kelley, *The Art of Innovation.*

136. www.ibm.com.

137. S. McGee, "Garish Jackets Add to Clamor of Chicago Pits", *The Wall Street Journal,* julio 31, 1995, C1.

138. K. E. Weick, *The Social Psychology of Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).

139. B. McLean y P. Elkind, *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron* (New York: Penguin Books, 2003); R. Smith y J. R. Emshwiller, *24 Days: How Two Wall Street Journal Reporters Uncovered the Lies That Destroyed Faith in Corporate America* (New York: HarperCollins, 2003); M. Swartz y S. Watkins, *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of ENRON* (New York: Doubleday, 2003).

Capítulo 4

1. J. Bohr, "Deadly Roses", *The Battalion,* febrero 13, 2006, 3.

2. www.veriflora.com, 2008.

3. "Valentine's Day Preparedness, Part 1: Flowers Whose Ethics Don't Stink", www.walletmouth.com, febrero 5, 2008.

4. H. Mance, "Behind Colombia's Flower Trade", www.news.bbc.uk, febrero 14, 2008.

5. A. E. Tenbrunsel, "Misrepresentation and Expectations of Misrepresentation in an Ethical Dilemma: The Role of Incentives and Temptation", *Academy of Management Journal* 41 (junio 1998), 330-340.

6. D. Kravets, "Supreme Court to Hear Case on Medical Pot", www.yahoo.com, junio 29, 2004; C. Lane "A Defeat for Users of Medical Marihuana", www.washingtonpost.com, junio 7, 2005.

7. www.yahoo.com, 2003; www.mci.com, 2004.

8. J. Child, "The International Crisis of Confidence in Corporations", *Academy of Management Executive* 16 (agosto 2002), 145-148.

9. T. Donaldson, "Editor's Comments: Taking Ethics Seriously-A Mission Now More Possible", *Academy of Management Review* 28 (julio 2003), 463-467.

10. R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Marshfield, MA: Pitman, 1984).

11. J. A. Pearce, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review,* primavera 1982, 15-24.

12. J. Robertson, "Ex-Brocade CEO Sentenced to 21 Months", www.yahoo.com, enero 16, 2008.

13. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948).

14. Freeman, *Strategic Management.*

15. http://data.bls.gov/cgi-bin/surveymost, 2006.

16. G. Brown, "How to Embrace Change", *Newsweek,* junio 12, 2006, 69.

17. P. S. Adler, "Corporate Scandals: It's Time for Reflection in Business Schools", *Academy of Management Executive* 16 (agosto 2002), 148-150.

18. W. G. Sanders y D. C. Hambrick, "Swinging for the Fences: The Effects of CEO Stock Options on Company Risk-taking and Performance", *Academy of Management Journal* 53, núm. 5 (2007), 1055-1078.

19. House Oversight and Government Reform Committee Proceedings, febrero 2008, http://oversight.house.gov.

20. J. Abrams, "CEOs Involved in Mortgage Crisis Defend Their High Pay Before Congressional Panel", www.yahoo.com, marzo 7, 2008.

21. www.wholefoodsmarket.com, 2008.

22. John Mackey's Blog: 20 Questions with Sunni's Salon", www.wholefoodsmarket.com, 2006.

23. Ibid.

24. "The Green Machine", *Newsweek,* marzo 21, 2005, E8-E10

25. T. L. Beauchamp y N. E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979); A. MacIntyre, *After Virtue* (South Bend, IN: University of Notre Dame Press, 1981).

26. R. E. Goodin, "How to Determine Who Should Get What", *Ethics,* julio 1975, 310-321.

27. E. P. Kelly, "A Better Way to Think About Business" (book review), *Academy of Management Executive* 14 (mayo 2000), 127-129.

28. T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model", *Academy of Management Journal* 16 (1991), 366-395; G. F. Cavanaugh, D. J. Moberg y M. Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Review* 6 (1981), 363-374.

29. L. K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review* 11 (1986), 601-617; W. H. Shaw y V. Barry, *Moral Issues in Business,* 6a. ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1995).

30. T. M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review* 20 (1995), 404-437.

31. B. Victor y J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly* 33 (1988), 101-125.

32. www.yahoo.com, 2006.

33. www.napster.com, 2006.

34. C. W. L. Hill, "Napster," en C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach* (Boston: Houghton Mifflin, 2007).

35. D. Collins, "Organizational Harm, Legal Consequences and Stakeholder Retaliation", *Journal of Business Ethics* 8 (1988), 1-13.

36. R. C. Soloman, *Ethics and Excellence* (New York: Oxford University Press, 1992).

37. T. E. Becker, "Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness", *Academy of Management Review* 23 (enero 1998), 154-162.

38. S. W. Gellerman, "Why Good Managers Make Bad Decisions", en K. R. Andrews, ed., *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

39. J. Dobson, "Corporate Reputation: A Free Market Solution to Unethical Behavior", *Business and Society* 28 (1989), 1-5.

40. M. S. Baucus y J. P. Near, "Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis", *Academy of Management Journal* 34 (1991), 9-36.

41. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations".

42. "GSK, Merck y Bristol Myers Squibb Are the World's Most Ethical Companies, Across All Sectors, Swiss Study", www. medicalnewstoday.com, enero 8, 2006.

43. A. S. Waterman, "On the Uses of Psychological Theory and Research in the Process of Ethical Inquiry", *Psychological Bulletin* 103, núm. 3 (1988), 283-298.

44. P. Engardio y R. Dexter, "How to Makes Factories Play Fair", www.businessweek, noviembre 27, 2006.

45. M. S. Frankel, "Professional Codes: Why, How, and with What Impact?" *Ethics* 8 (1989), 109-115.

46. J. Van Maanen y S. R. Barley, "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", en B. Staw y L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior,* vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), 287-365.

47. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations."

48. A. Soke, "Jimmy Carter Helps Build 1000th and 1001st Home", typepad.com mayo 22, 2007.

49. E. Gatewood y A. B. Carroll, "The Anatomy of Corporate Social Response", *Business Horizons,* septiembre-octubre 1981, 9-16.

50. www.yahoo.com, junio 7, 2006.

51. R. Johnson, "Ralston to Buy Beechnut, Gambling It Can Overcome Apple Juice Scandal", *The Wall Street Journal,* septiembre 18, 1989, B11.

52. M. Friedman, "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine,* septiembre 13, 1970, 33.

53. P. Engardio y M. Arndt, "What Price Reputation?" www.businessweek.com, julio 9, 2007.

54. Conlin, "Where Layoffs Are a Last Resort"; Southwest Airlines Fact Sheet, www.southwest.com, 2004.

55. G. R. Jones, *Organizational Theory: Text and Cases* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2006).

56. P. E. Murphy, "Creating Ethical Corporate Structure", *Sloan Management Review,* invierno 1989, 81-87.

57. C. Stavraka, "Strong Corporate Reputation at J&J Boosts Diversity Recruiting Efforts", DiversityInc.com, febrero 16, 2001.

58. "Our Credo", www.jj.com, 2008.

59. Ibid.

60. L. L. Nash, *Good Intentions Aside* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

61. Ibid.; L. L. Nash, "Johnson & Johnson's Credo", en *Corporate Ethics: A Prime Business Asset* (New York: Business Roundtable, febrero 1988).

62. Nash, *Good Intentions Aside.*

63. Stavraka, "Strong Corporate Reputation".

64. Nash, *Good Intentions Aside.*

Capítulo 5

1. P. Dvorak, "Firms Push New Methods to Promote Diversity", *The Wall Street Journal,* diciembre 18, 2006, B3; www.sodeshousa.com/, febrero 7, 2008.

2. Dvorak, "Firms Push New Methods to Promote Diversity".

3. Ibid.

4. Ibid.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. "Sodexho Named Large Employer of the Year by Pike Area (Alabama) Committee", www.sodexhousa.com/press-releases/pr110907_2.asp, febrero 6, 2008.

8. "Corporate Diversity", www.sodexhousa.com/press-factsheets/press_fact_corporate.asp, febrero 6, 2008; "Sodexho Named to *Atlanta Tribune's* Top Companies for Minorities", www.sodexhousa.com/press-releases/pr111207_1.asp, febrero 6, 2008; "Sodexho Recognized as Leader in Corporate Social Responsibility by Montgomery County Chamber of Commerce", www.sodexhousa.com/press-releases/pr111507.asp, febrero 6, 2008.

9. "Sodexho Chief Diversity Officer Named Among Top 20 Diversity Champions", www.sodexhousa.com/press-releases/pr110907_3.asp, febrero 6, 2008; "Sodexho Receives Texas DiversityFirst Leadership Award", www.sodexhousa.com/press-releases/pr110907_1.asp, febrero 6, 2008; "Gutierrez Honored by the Hispanic Association on Corporate Responsibility", www.sodexhousa.com/press-releases/pr111207_2.asp, febrero 6, 2008.

10. D. Maxey, "Compensation Carrot", *The Wall Street Journal,* abril 9, 2007, R4.

11. Ibid.

12. Ibid.

13. Dvorak, "Firms Push New Methods to Promote Diversity"; Maxey, "Compensation Carrot."

14. D. McCracken, "Winning the Talent War for Women", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre 2000, 159-167.

15. W. B. Swann, Jr., J. T. Polzer, D. C. Seyle y S. J. Ko, "Finding Value in Diversity: Verification of Personal and Social Self-Views in Diverse Groups", *Academy of Management Review* 29, núm. 1 (2004), 9-27.

16. "Usual Weekly Earnings Summary", *News: Bureau of Labor Statistics,* abril 16, 2004 (www.bls.gov/news.release/whyeng.nr0.htm); "Facts on Affirmative Action in Employment and Contracting", *Americans for a Fair Chance,* enero, 28, 2004 (fairchance.civilrights.org/research_center/ details.cfm?id=18076); "Household Data Annual Averages", www.bls.gov, abril 28, 2004.

17. "Prejudice: Still on the Menu", *BusinessWeek,* abril 3, 1995, 42.

18. "She's a Woman, Offer Her Less", *BusinessWeek,* mayo 7, 2001, 34.

19. "Glass Ceiling Is a Heavy Barrier for Minorities, Blocking Them from Top Jobs", *The Wall Street Journal,* marzo 14, 1995, A1.

20. "Catalyst Report Outlines Unique Challenges Faced By African-American Women in Business", *Catalyst news release,* febrero 18, 2004.

21. C. Gibson, "Nation's Median Age Highest Ever, but 65-and-Over Population's Growth Lags, Census 2000 Shows", *U.S. Census Bureau News,* mayo 30, 2001 (www.census.gov); "U.S. Census Boletín de prensa: Nation's Population One-Third Minority", *U.S. Census Bureau News,* mayo 10, 2006 (www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/population/ 006808.html).

22. "Table 2: United States Population Projections by Age and Sex: 2000-2050", *U.S. Census Board, International Data Base, 94,* abril 28, 2004 (www.census.gov/ipc/www.idbprint.html).

23. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, "Federal Laws Prohibiting Job Discrimination-Questions and Answers", www.eeoc.gov, junio 20, 2001.

24. "Sex by Industry by Class of Worker for the Employed Civilian Population 16 Years and Over", *American FactFinder,* octubre 15, 2001 (factfinder.census.gov); "2002 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners in the Fortune 500", www.catalystwomen.org, agosto 17, 2004.

25. "Profile of Selected Economic Characteristics: 2000", *American FactFinder,* octubre 15, 2001 (factfinder.census.gov); "Usual Weekly Earnings Summary", www.bls.gov/news.release, agosto 17, 2004.

26. "2000 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500", www.catalystwomen.org, octubre 21, 2001; S. Wellington, M. Brumit Kropf y P. R. Gerkovich, "What's Holding Women Back?" *Harvard Business Review,* junio 2003, 18-19; D. Jones, "The Gender Factor", *USA Today.com,* diciembre 30, 2003; "2002 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners in the Fortune 500", www.catalystwomen.org, agosto 17, 2004; "2007 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the *Fortune* 500", www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page=cen_COTE_07, febrero 8, 2008.

27. T. Gutner, "Wanted: More Diverse Directors", *BusinessWeek,* abril 30, 2001, 134; "2003 Catalyst Census of Women Board Directors", www.catalystwomen.org, agosto 17, 2004; "2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the *Fortune* 500", www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page+cen_WBD_07, febrero 8, 2008.

28. Gutner, "Wanted: More Diverse Directors"; "2003 Catalyst Census of Women Board Directors".

29. R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule", *BusinessWeek,* noviembre 20, 2000, 75-84.

30. Ibid.

31. "New Catalyst Study Reveals Financial Performance Is Higher for Companies with More Women at the Top", *Catalyst news release,* enero 26, 2004.

32. P. Sellers, "Women on Boards (NOT!)", *Fortune,* octubre 15, 2007, 105.

33. B. Guzman, "The Hispanic Population", U.S. Census Bureau, mayo 2001; U.S. Census Bureau, "Profiles of General Demographic Characteristics", mayo 2001; U.S. Census Bureau, "Revisions to the Standards for the Classification of Federal Data on Race and Ethnicity", noviembre 2, 2000, 1-19.

34. L. Chavez, "Just Another Ethnic Group", *The Wall Street Journal,* mayo 14, 2001, A22.

35. Bureau of Labor Statistics, "Civilian Labor Force 16 and Older by Sex, Age, Race, and Hispanic Origin, 1978, 1988, 1998, and Projected 2008", stats.bls.gov/emp, octubre 16, 2001.

36. "U.S. Census Bureau, Profile of General Demographic Characteristics: 2000", *Census 2000,* www.census.gov; "U.S. Census Boletín de prensas: Nation's Population One-Third Minority", *U.S. Census Bureau News,* mayo 10, 2006 (www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/population/006808.html).

37. *U.S. Census Bureau,* "Census Bureau Projects Tripling of Hispanic and Asian Populations in 50 Years; Non-Hispanic Whites May Drop to Half of Total Populations", www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/population/001720.html, marzo 18, 2004; "Asians Projected to Lead Next Population Growth Surge", *Houston Chronicle,* mayo 1, 2004, 3A.

38. "Report Says Disparities Abound Between Blacks, Whites," *Houston Chronicle,* marzo 24, 2004, 7A.

39. Ibid.

40. J. Flint, "NBC to Hire More Minorities on TV shows", *The Wall Street Journal,* enero 6, 2000, B13.

41. J. Poniewozik, "What's Wrong with This Picture?" *Time,* junio 1, 2001 (www.Time.com).

42. Ibid.

43. National Association of Realtors, "Real Estate Industry Adapting to Increasing Cultural Diversity", *PR Newswire,* mayo 16, 2001.

44. "Toyota Apologizes to African Americans over Controversial Ad", *Kyodo News Service,* Japón, mayo 23, 2001.

45. J. H. Coplan, "Putting a Little Faith in Diversity", *BusinessWeek Online,* diciembre 21, 2000.

46. Ibid.

47. Ibid.

48. K. Holland, "When Religious Needs Test Company", *The New York Times,* febrero 25, 2007, BU17.

49. J. N. Cleveland, J. Barnes-Farrell y J. M. Ratz, "Accommodation in the Workplace", *Human Resource Management Review* 7 (1997), 77-108; A. Colella, "Coworker Distributive Fairness Judgments of the Workplace Accommodations of Employees with Disabilities", *Academy of Management Review* 26 (2001), 100-116.

50. Colella, "Coworker Distributive Fairness Judgments"; D. Stamps, "Just How Scary Is the ADA," *Training* 32 (1995), 93-101; M. S. West y R. L. Cardy, "Accommodating Claims of Disability: The Potential Impact of Abuses", *Human Resource Management Review* 7 (1997), 233-246.

51. G. Koretz, "How to Enable the Disabled", *BusinessWeek,* noviembre 6, 2000 (Archivos de *BusinessWeek*).

52. Colella, "Coworker Distributive Fairness Judgments".

53. "Notre Dame Disability Awareness Week 2004 Events", www.nd.edu/~bbuddies/daw.html, abril 30, 2004.

54. P. Hewitt, "UH Highlights Abilities, Issues of the Disabled", *Houston Chronicle,* octubre 22, 2001, 24A.

55. "Notre Dame Disability Awareness Week 2004 Events". Hewitt, "UH Highlights Abilities, Issues of the Disabled".

56. J. M. George, "AIDS/AIDS-Related Complex", en L. H. Peters, C. R. Greer y S. A. Youngblood, eds., *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management* (Oxford, UK: Blackwell, 1997), 6-7.

57. J. M. George "AIDS Awareness Training", en L. H. Peters, C. R. Greer y S. A. Youngblood, eds., *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management* (Oxford, UK: Blackwell, 1997), 6.

58. S. Armour, "Firms Juggle Stigma, Needs of More Workers with HIV", *USA Today,* septiembre 7, 2000, B1.

59. Ibid.

60. Ibid; S. Vaughn, "Career Challenge; Companies' Work Not Over in HIV and AIDS Education", *Los Angeles Times,* julio 8, 2001.

61. R. Brownstein, "Honoring Work Is Key to Ending Poverty", *Detroit News,* octubre 2, 2001, 9; G. Koretz, "How Welfare to Work Worked", *BusinessWeek,* septiembre 24, 2001 (Archivos de *BusinessWeek*).

62. "As Ex-Welfare Recipients Lose Jobs, Offer Safety Net", *The Atlanta Constitution,* octubre 10, 2001, A18.

63. "Profile of Selected Economic Characteristics: 2000", *American FactFinder* (factfinder.census.gov).

64. U.S. Census Bureau, "Poverty-How the Census Bureau Measures Poverty", *Census 2000,* septiembre 25, 2001.

65. U.S. Census Bureau, "Poverty 2000", www.census.gov, octubre 26, 2001.

66. I. Lelchuk, "Families Fear Hard Times Getting Worse/$30,000 in the Bay Area Won't Buy Necessities, Survey Says", *San Francisco Chronicle,* septiembre 26, 2001, A13; S. R. Wheeler, "Activists: Welfare-to-Work Changes Needed", *Denver Post,* octubre 10, 2001, B6.

67. B. Carton, "Bedtime Stories: In 24-Hour Workplace, Day Care Is Moving to the Night Shift", *The Wall Street Journal,* julio 6, 2001, A1, A4.

68. Ibid.

69. Ibid.

70. Ibid.

71. "Google View Question: Q: Homosexual Statistics", answers.google.com/answers/threadview?id= 271269, abril 30, 2004;
D. M. Smith y G. Gates, "Gay and Lesbian Families in the United States", *Urban Institute,* mayo 28, 2006 (www.urban.org/publications/1000491.html).

72. S. E. Needleman, "More Programs Move to Halt Bias against Gays", *The Wall Street Journal,* noviembre 26, 2007, B3.

73. K. Fahim, "United Parcel Service Agrees to Benefits in Civil Unions", *The New York Times,* julio 31, 2007, A19.

74. J. Hempel, "Coming Out in Corporate America", *BusinessWeek,* diciembre 15, 2003, 64-72.

75. Ibid.

76. J. Files, "Study Says Discharges Continue Under 'Don't Ask, Don't Tell' ", *The New York Times,* marzo 24, 2004, A14; J. Files, "Gay Ex-Officers Say 'Don't Ask' Doesn't Work", *The New York Times,* diciembre 10, 2003, A14.

77. Hempel, "Coming Out in Corporate America"; "DreamWorks Animation SKG Company History", www.dreamworksanimation.com/dwa/opencms/company/history/index.html, mayo 29, 2006; J. Chng, "Allan Gilmour: Former Vice-Chairman of Ford Speaks on Diversity", www.harbus.org/media/storage/paper343/news/2006/04/18/News/Allan.Gilmour.Former. ViceChairman.Of.Ford.Speaks.On.Diversity-1859600.shtml?norewrite200606021800&sourcedomain=www.harbus.org, abril 18, 2006.

78. Needleman, "More Programs Move to Halt Bias against Gays".

79. Hempel, "Coming Out in Corporate America".

80. Needleman, "More Programs Move to Halt Bias against Gays".

81. Ibid.

82. "For Women, Weight May Affect Pay", *Houston Chronicle,* marzo 4, 2004, 12A.

83. V. Valian, *Why So Slow? The Advancement of Women* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

84. S. T. Fiske y S. E. Taylor, *Social Cognition,* 2a. ed. (New York: McGraw-Hill, 1991); Valian, *Why So Slow?*

85. Valian, *Why So Slow?*

86. S. Rynes y B. Rosen, "A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training", *Personnel Psychology* 48 (1995), 247-270; Valian, *Why So Slow?*

87. V. Brown y F. L. Geis, "Turning Lead into Gold: Leadership by Men and Women and the Alchemy of Social Consensus", *Journal of Personality and Social Psychology* 46 (1984), 811-824; Valian, *Why So Slow?*

88. Valian, *Why So Slow?*

89. J. Cole y B. Singer, "A Theory of Limited Differences: Explaining the Productivity Puzzle in Science", en H. Zuckerman, J. R. Cole y J. T. Bruer, eds., *The Outer Circle: Women in the Scientific Community* (New York: Norton, 1991), 277-310; M. F. Fox, "Sex, Salary, and Achievement: Reward-Dualism in Academia", *Sociology of Education* 54 (1981), 71-84; J. S. Long, "The Origins of Sex Differences in Science", *Social Forces* 68 (1990), 1297-1315; R. F. Martell, D. M. Lane y C. Emrich, "Male-Female Differences: A Computer Simulation", *American Psychologist* 51 (1996), 157-158; Valian, *Why So Slow?*

90. Cole y Singer, "A Theory of Limited Differences"; M. F. Fox, "Sex, Salary, and Achievement: Reward-Dualism in Academia", *Sociology of Education* 54 (1981), 71-84; Long, "The Origins of Sex Differences in Science"; R. F. Martell, D. M. Lane y C. Emrich, "Male-Female Differences: A Computer Simulation", *American Psychologist* 51 (1996), 157-158; Valian, *Why So Slow?*

91. R. Folger y M. A. Konovsky, "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal* 32 (1989), 115-130; J. Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management* 16 (1990), 399-402; "O. Janssen, "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior Much or Less Stressful", *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004), 201-215.

92. Catalyst, "The Glass Ceiling in 2000: Where Are Women Now?" www.catalystwomen.org, octubre 21, 2001; Bureau of Labor Statistics, 1999, www.bls.gov; Catalyst, "1999 Census of Women Corporate Officers and Top Earners", www.catalystwomen.org;

"1999 Census of Women Board Directors of the Fortune 1000", www.catalystwomen.org; Catalyst, "Women of Color in Corporate Management: Opportunities and Barriers, 1999", www.catalystwomen.org, octubre 21, 2001.

93. "Household Data Annual Averages", www.bls.gov, abril 28, 2004.

94. Ibid.

95. A. M. Jaffe, "At Texaco, the Diversity Skeleton Still Stalks the Halls", *The New York Times,* diciembre 11, 1994, sec. 3, p. 5.

96. Greenberg, "Organizational Justice"; M. G. Ehrhart, "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology* 57 (2004), 61-94; A. Colella, R. L. Paetzold y M. A. Belliveau, "Factors Affecting Coworkers' Procedural Justice Inferences of the Workplace Accommodations of Employees with Disabilities", *Personnel Psychology* 57 (2004), 1-23.

97. G. Robinson y K. Dechant, "Building a Case for Business Diversity", *Academy of Management Executive* 3 (1997), 32-47.

98. A. Patterson, "Target 'Micromarkets' Its Way to Success; No 2 Stores Are Alike", *The Wall Street Journal,* mayo 31, 1995, A1, A9.

99. "The Business Case for Diversity: Experts Tell What Counts, What Works", *DiversityInc.com,* octubre 23, 2001.

100. B. Hetzer, "Find a Niche-and Start Scratching", *BusinessWeek,* septiembre 14, 1998 (Archivos de BusinessWeek).

101. K. Aaron, "Woman Laments Lack of Diversity on Boards of Major Companies", *The Times Union,* mayo 16, 2001 (www.timesunion.com).

102. "The Business Case for Diversity".

103. B. Frankel, "Measuring Diversity Is One Sure Way of Convincing CEOs of Its Value", *DiversityInc.com,* octubre 5, 2001.

104. A. Stevens, "Lawyers and Clients", *The Wall Street Journal,* junio 19, 1995, B7.

105. J. Kahn, "Diversity Trumps the Downturn", *Fortune,* julio 9, 2001, 114-116.

106. H. R. Schiffmann, *Sensation and Perception: An Integrated Approach* (New York: Wiley, 1990).

107. A. E. Serwer, "McDonald's Conquers the World", *Fortune,* octubre 17, 1994, 103-116.

108. S. T. Fiske y S. E. Taylor, *Social Cognition* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1984).

109. J. S. Bruner, "Going Beyond the Information Given", en H. Gruber, G. Terrell y M. Wertheimer, eds., *Contemporary Approaches to Cognition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1957); Fiske y Taylor, *Social Cognition.*

110. Fiske y Taylor, *Social Cognition.*

111. Valian, *Why So Slow?*

112. D. Bakan, *The Duality of Human Existence* (Chicago: Rand McNally, 1966); J. T. Spence y R. L. Helmreich, *Masculinity and Femininity: Their Psychological Dimensions, Correlates, and Antecedents* (Austin: University of Texas Press, 1978); J. T. Spence y L. L. Sawin, "Images of Masculinity and Femininity: A Reconceptualization", en V. E. O'Leary, R. K. Unger y B. B. Wallston, eds., *Women, Gender, and Social Psychology* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1985), 35-66; Valian, *Why So Slow?*

113. Valian, *Why So Slow?*

114. Serwer, "McDonald's Conquers the World"; P. R. Sackett, C. M. Hardison y M. J. Cullen, "On Interpreting Stereotype Threat as Accounting for African American-White Differences on Cognitive Tests", *American Psychologist* 59, núm. 1 (enero 2004), 7-13; C. M. Steele y J. A. Aronson, "Stereotype Threat Does Not Live by Steele and Aronson", *American Psychologist* 59, núm. 1 (enero 2004), 47-55; P. R. Sackett, C. M. Hardison y M. J. Cullen, "On the Value of Correcting Mischaracterizations of Stereotype Threat Research", *American Psychologist* 59, núm. 1 (enero 2004), 47-49; D. M. Amodio, E. Harmon-Jones, P. G. Devine, J. J. Curtin, S. L. Hartley y A. E. Covert, "Neural Signals for the Detection of Unintentional Race Bias", *Psychological Science* 15, núm. 2 (2004), 88-93.

115. M. Loden y J. B. Rosener, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1991).

116. M. E. Heilman y T. G. Okimoto, "Motherhood: A Potential Source of Bias in Employment Decisions", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), 189-198.

117. L. Roberson, B. M. Galvin y A. C. Charles, "Chapter 13, When Group Identities Matter: Bias in Performance Appraisal", en J. P. Walsh y A. P. Brief, eds., *The Academy of Management Annals* 1 (New York: Erlbaum, 2008, 617-650).

118. A. Stein Wellner, "The Disability Advantage", *Inc. Magazine,* octubre 2005, 29-31.

119. A. Merrick, "Erasing 'Un' from Unemployable", *The Wall Street Journal,* agosto 2, 2007, B6.

120. Ibid.

121. Ibid.

122. "Habitat International: Our Products", www.habitatint.com/products.htm, abril 6, 2006; "Habitat International Home Page", www.habitatint.com, abril 6, 2006.

123. Wellner, "The Disability Advantage".

124. "Habitat International: Our People".

125. Wellner, "The Disability Advantage".

126. "Habitat International: Our People". Wellner, "The Disability Advantage".

127. "Habitat International: Our People". Wellner, "The Disability Advantage".

128. "Habitat International: Our People". Wellner, "The Disability Advantage".

129. "Habitat International: Our People". Wellner, "The Disability Advantage".

130. E. D. Pulakos y K. N. Wexley, "The Relationship Among Perceptual Similarity, Sex, and Performance Ratings in Manager Subordinate Dyads", *Academy of Management Journal* 26 (1983), 129-39.

131. Fiske y Taylor, *Social Cognition.*

132. "Hotel to Pay $8 Million in Settlement", *The Houston Chronicle,* marzo 22, 2000, 3A; M. France y T. Smart, "The Ugly Talk on the Texaco Tape", *Business Week,* noviembre 18, 1996, 58; J. S. Lublin, "Texaco Case Causes a Stir in Boardrooms", *The Wall Street Journal,* noviembre 22, 1996, B1, B6; T. Smart, "Texaco: Lessons from a Crisis-in-Progress", *BusinessWeek,* diciembre 2, 1996, 44; "Ford Settling Bias Case, Will Hire More Women, Minorities", *The Houston Chronicle,* febrero 19, 2000, 8C; C. Salter, "A Reformer Who Means Business", *Fast Company,* abril 2003, 102-11; A. Zimmerman, "Wal-Mart Appeals Bias-Suit Ruling", *The Wall Street Journal,* agosto 8, 2005, B5: C. H. Deutsch, "Chief of Unit Files Lawsuit Accusing G.E. of Racial Bias", *The New York Times,* mayo 18, 2005, C3; "Nike Settles Discrimination Suit for $7.6 Million", *The Wall Street Journal,* julio 31, 2007, B9; R. Parloff, "The War over Unconscious Bias", *Fortune,* octubre 15, 2007, 90-102.

133. N. Alster, "When Gray Heads Roll, Is Age Bias at Work?" *The New York Times,* enero 30, 2005, BU3.

134. "Nike Settles Discrimination Suit for $7.6 Million", *The Wall Street Journal,* julio 31, 2007, B9.

135. Ibid.

136. Ibid.

137. M. Fackler, "Career Women in Japan Find a Blocked Path", *The New York Times,* agosto 6, 2007, A6.

138. Ibid; www.un.org, febrero 11, 2008.

139. Ibid.

140. www.nissanusa.com.

141. Fackler, "Career Women in Japan Find a Blocked Path".

142. Ibid.

143. Ibid.

144. A. G. Greenwald y M. Banaji, "Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes", *Psychological Review* 102 (1995), 4-27.

145. A. Fisher, "Ask Annie: Five Ways to Promote Diversity in the Workplace", *Fortune,* abril 23, 2004 (www.fortune.com/fortune/subs/print/0,15935,455997,00.html); E.

Bonabeau, "Don't Trust Your Gut", *Harvard Business Review,* mayo 2003, 116-123.

146. A. P. Carnevale y S. C. Stone, "Diversity: Beyond the Golden Rule", *Training & Development,* octubre 1994, 22-39.

147. Fisher, "Ask Annie".

148. J. S. Lublin, "Top Brass Try Life in the Trenches", *The Wall Street Journal,* junio 25, 2007, B1, B3.

149. www.davita.com, febrero 11, 2008.

150. Lublin, "Top Brass Try Life in the Trenches".

151. Ibid.

152. Ibid.

153. Ibid; www.loews.com/loews.nsf/governance.htm, febrero 7, 2008.

154. Lublin, "Top Brass Try Life in the Trenches".

155. B. A. Battaglia, "Skills for Managing Multicultural Teams", *Cultural Diversity at Work* 4 (1992); Carnevale y Stone, "Diversity: Beyond the Golden Rule".

156. Swann *et al.*, "Finding Value in Diversity".

157. Valian, *Why So Slow?*

158. A. P. Brief, R. T. Buttram, R. M. Reizenstein, S. D. Pugh, J. D. Callahan, R. L. McCline y J. B. Vaslow, "Beyond Good Intentions: The Next Steps Toward Racial Equality in the American Workplace", *Academy of Management Executive,* noviembre 1997, 59-72.

159. A. P. Brief *et al.*, "Beyond Good Intentions".

160. Ibid.

161. Ibid.

162. Y. Cole, "Linking Diversity to Executive Compensation", *Diversity Inc.,* agosto-septiembre 2003, 58-62.

163. B. Mandell y S. Kohler-Gray, "Management Development That Values Diversity", *Personnel,* marzo 1990, 41-47.

164. B. Filipczak, "25 Years of Diversity at UPS", *Training,* agosto 1992, 42-46.

165. D. A. Thomas, "Race Matters: The Truth About Mentoring Minorities", *Harvard Business Review,* abril 2001, 99-107.

166. Ibid.

167. S. N. Mehta, "Why Mentoring Works", *Fortune,* julio 9, 2000.

168. Ibid; Thomas, "Race Matters".

169. "Chevron Settles Claims of 4 Women at Unit as Part of Sex Bias Suit", *The Wall Street Journal,* enero 22, 1995, B12.

170. D. K. Berman, "TWA Settles Harassment Claims at JFK Airport for $2.6 Million", *The Wall Street Journal,* junio 25, 2001, B6.

171. A. Lambert, "Insurers Help Clients Take Steps to Reduce Sexual Harassment", *Houston Business Journal,* marzo 19, 2004 (Houston.bizjournals.com/Houston/stories/2004/03/22/focus4.html).

172. T. Segal, "Getting Serious About Sexual Harassment", *BusinessWeek,* noviembre 9, 1992, 78-82.

173. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, "Facts About Sexual Harassment", www.eeoc.gov/facts/fs-sex.html, mayo 1, 2004.

174. B. Carton, "Muscled Out? At Jenny Craig, Men Are Ones Who Claim Sex Discrimination", *The Wall Street Journal,* noviembre 29, 1994, A1, A7.

175. R. L. Paetzold y A. M. O'Leary-Kelly, "Organizational Communication and the Legal Dimensions of Hostile Work Environment Sexual Harassment", en G. L. Kreps, ed., *Sexual Harassment: Communication Implications* (Cresskill, NJ: Hampton Press, 1993).

176. M. Galen, J. Weber y A. Z. Cuneo, "Sexual Harassment: Out of the Shadows", *Fortune,* octubre 28, 1991, 30-31.

177. A. M. O'Leary-Kelly, R. L. Paetzold y R. W. Griffin, "Sexual Harassment as Aggressive Action: A Framework for Understanding Sexual Harassment", ponencia presentada en la junta anual de la Academy of Management, Vancouver, agosto 1995.

178. B. S. Roberts y R. A. Mann, "Sexual Harassment in the Workplace: A Primer", www3.uakron.edu/lawrev/robert1.html, mayo 1, 2004.

179. "Former FedEx Driver Wins EEOC Lawsuit", *Houston Chronicle,* febrero 26, 2004, 9B.

180. Ibid.

181. J. Robertson, "California Jury Awards $61M for Harassment", http://news.Yahoo.com, junio 4, 2006.

182. "2 FedEx Drivers Win Slur Lawsuit", *Houston Chronicle,* junio 4, 2006, p. A9.

183. S. J. Bresler y R. Thacker, "Four-Point Plan Helps Solve Harassment Problems", *HR Magazine,* mayo 1993, 117-124.

184. "Du Pont's Solution", *Training,* marzo 1992, 29.

185. Ibid.

186. Ibid.

Capítulo 6

1. www.nestle.com, 2008.

2. Reporte anual 2007, www.nestle.com, 2008.

3. L. J. Bourgeois, "Strategy and Environment: A Conceptual Integration", *Academy of Management Review* 5 (1985), 25-39.

4. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

5. "Coca-Cola Versus Pepsi-Cola and the Soft Drink Industry", Harvard Business School Caso 9-391-179.

6. www.splenda.com, 2008.

7. A. K. Gupta y V. Govindarajan, "Cultivating a Global Mind-set", *Academy of Management Executive* 16 (febrero 2002), 116-127.

8. "Boeing's Worldwide Supplier Network", *Seattle Post-Intelligencer,* abril 9, 1994, 13.

9. I. Metthee, "Playing a Large Part", *Seattle Post-Intelligencer,* abril 9, 1994, 13.

10. R. J. Trent y R. M. Monczke, "Pursuing Competitive Advantage Through Integrated Global Sourcing", *Academy of Management Executive* 16 (mayo 2002), 66-81.

11. R. B. Reich, *The Work of Nations* (New York: Knopf, 1991).

12. "Business: Link in the Global Chain", *The Economist,* junio 2, 2001, 62-63.

13. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

14. www.walmart.com, 2008.

15. C. Harris, "Costco Loses State Case on Lowering Beer, Wine Prices", seattle post-intelligencer.com, enero 29, 2008.

16. "The Tech Slump Doesn't Scare Michael Dell", *BusinessWeek,* abril 16, 2001, 48.

17. T. Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review,* mayo-junio 1983, 92-102.

18. "Dell CEO Would Like 40 Percent PC Market Share", www.daily news.yahoo.com, junio 20, 2001.

19. "Dell Expanding China Presence via Large Retailers", www.yahoo.com, abril 17, 2008.

20. Para ideas sobre las barreras de entrada desde un punto económico, vea Porter, *Competitive Strategy.* Para el punto de vista sociológico, vea J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978).

21. Porter, *Competitive Strategy;* J. E. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956); R. J. Gilbert, "Mobility Barriers and the Value of Incumbency", en R. Schmalensee y R. D. Willig, eds., *Handbook of Industrial Organization,* vol. 1 (Amsterdam: North Holland, 1989).

22. Boletín de prensa, www.amazon.com, mayo 2001.

23. C. W. L. Hill, "The Computer Industry: The New Industry of Industries", en Hill y Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach* (Boston: Houghton Mifflin, 2003).

24. J. Bhagwati, *Protectionism* (Cambridge, MA; MIT Press, 1988).

25. www.yahoo.com, julio 18, 2004.

26. J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (London: Macmillan, 1950), 68. También vea R. R. Winter y S. G. Winter, *An*

Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982).

27. "The Coming Clash of Logic", *The Economist,* julio 3, 1993, 21-23.

28. S. Sherman, "The New Computer Revolution", *Fortune,* junio 14, 1993, 56-84; www.amd.com, 2006.

29. N. Goodman, *An Introduction to Sociology* (New York: HarperCollins, 1991); C. Nakane, *Japanese Society* (Berkeley: University of California Press, 1970).

30. The Economist, *The Economist Book of Vital World Statistics* (New York: Random House, 1990).

31. Para una exposición detallada sobre la importancia de la estructura legal como factor que explica el cambio y el crecimiento económico, vea D. C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

32. R. B. Reich, *The Work of Nations* (New York: Knopf, 1991).

33. J. Bhagwati, *Protectionism.*

34. www.cnn.com, 2004.

35. M. A. Carpenter y J. W. Fredrickson, "Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty", *Academy of Management Journal* 44 (junio 2001), 533-546.

36. Bhagwati, *Protectionism.*

37. Para un resumen de estas teorías, vea P. Krugman y M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: HarperCollins, 1991). También vea C. W. L. Hill, *International Business* (New York: McGraw-Hill, 1997), cap. 4.

38. A. M. Rugman, "The Quest for Global Dominance," *Academy of Management Executive* 16 (agosto 2002), 157-60.

39. www.wto.org.com, 2004.

40. www.wto.org.com, 2001.

41. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

42. C. Arnst y G. Edmondson, "The Global Free-for-All", *BusinessWeek,* septiembre 26, 1994, 118-126.

43. W. Konrads, "Why Leslie Wexner Shops Overseas", *BusinessWeek,* febrero 3, 1992, 30.

44. E. B. Tylor, *Primitive Culture* (London: Murray, 1971).

45. Para detalles sobre las fuerzas que conforman la cultura, vea Hill, *International Business,* cap. 2.

46. G. Hofstede, B. Neuijen, D. D. Ohayv y G. Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), 286-316.

47. M. H. Hoppe, "Introduction: Geert Hofstede's Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", *Academy of Management Executive* 18 (febrero 2004), 73-75.

48. R. Bellah, *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life* (Berkeley: University of California Press, 1985).

49. R. Bellah, *The Tokugawa Religion* (New York: Free Press, 1957).

50. C. Nakane, *Japanese Society* (Berkeley: University of California Press, 1970).

51. Ibid.

52. G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies,* otoño 1983, 75-89.

53. Hofstede *et al.*, "Measuring Organizational Cultures".

54. J. Perlez, "GE Finds Tough Going in Hungary", *The New York Times,* julio 25, 1994, C1, C3.

55. www.ge.com, 2004.

56. J. P. Fernandez y M. Barr, *The Diversity Advantage* (New York: Lexington Books, 1994).

Capítulo 7

1. D. Sacks, "The Catalyst", *Fast Company* (octubre 2006), 59-61.

2. Sobre PUMA, http://about.puma.com/EN/1/, febrero 13, 2008.

3. Sacks, "The Catalyst".

4. Ibid.

5. "Puma Expects 2008 Sales, Profits to Tise-PPR CFO", jueves, enero 24, 2008, www.reuters.com/articlePrint?articleId=USL2491288920080124, febrero 13, 2008.

6. Sacks, "The Catalyst".

7. Ibid.

8. Ibid.

9. Ibid; Fashion in Motion Africa 2005, Xuly Bet, www.vam.ac.uk/collections/fashion/fashion_motion/africa_05/index.html, febrero 14, 2008.

10. Sacks, "The Catalyst".

11. Ibid.

12. Company Structure, http://about.puma.com/EN/1/9/9/, febrero 13, 2008

13. Sacks, "The Catalyst".

14. G. P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1993).

15. Sacks, "The Catalyst".

16. H. A. Simon, *The New Science of Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977).

17. N. A. Hira, "The Making of a UPS Driver", *Fortune,* noviembre 12, 2007, 118-129.

18. Ibid; J. Lovell, "Left-Hand-Turn Elimination", *The New York Times, nytimes.com,* diciembre 9, 2007, www.nytimes.com/2007/12/09/magazine/09left-handturn.html?_r=2&oref=slogin&r, febrero 20, 2008.

19. Hira, "The Making of a UPS Driver".

20. L. Osburn, "Expecting the World on a Silver Platter", *Houston Chronicle,* septiembre 17, 2007, D1, D6.

21. Hira, "The Making of a UPS Driver".

22. Ibid; Welcome to UPS Careers, https://ups.managehr.com/Home.htm, febrero 20, 2008.

23. Hira, "The Making of a UPS Driver".

24. Ibid.

25. Ibid.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. D. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice", Prize Lecture, diciembre 8, 2002; E. Jaffe, "What Was I Thinking? Kahneman Explains How Intuition Leads Us Astray", *American Psychological Society* 17, no. 5 (mayo 2004), 23-26; E. Dane y M. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision-Making", *Academy of Management Review* 32 (2007), 33-54.

29. Sin embargo, es preciso tener cuidado de no generalizar. Como ha demostrado Peter Senge, las decisiones programadas se basan en la premisa de que el ambiente es estable. Si las condiciones del entorno cambian, apegarse a una regla de decisión rutinaria puede traer resultados desastrosos. Vea P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

30. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality"; Jaffe, "What Was I Thinking?"

31. Ibid.

32. J. Smutniak, "Freud, Finance and Folly: Human Intuition Is a Bad Guide to Handling Risk", *The Economist* 24 (enero 2004), 5-6.

33. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality"; Jaffe, "What Was I Thinking?"

34. Ibid.

35. J. Pfeffer, "Curbing the Urge to Merge", *Business 2.0,* julio 2003, 58; Smutniak, "Freud, Finance and Folly".

36. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality"; Jaffe, "What Was I Thinking?"

37. Pfeffer, "Curbing the Urge to Merge"; Smutniak, "Freud, Finance and Folly".

38. M. Landler, "New Austerity for German Car Industry", *The New York Times,* septiembre 29, 2005, C3; E. Taylor y C. Rauwald, "DaimlerChrysler to Cut 8,500 Jobs at Mercedes", *The Wall Street Journal,* septiembre 29, 2005, A6; G. Edmondson, "On the Hot Seat at

Daimler", *BusinessWeek Online,* febrero 17, 2006 (www.businessweek.com/autos/content/feb2006/bw20060217_187348.htm?campaign_id=search).

39. "Hiring Freeze and Cost Cuts at Time Inc.", *The New York Times,* agosto 2005, B13.

40. Pfeffer, "Curbing the Urge to Merge".

41. Ibid.

42. H. A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Macmillan, 1947), 79.

43. H. A. Simon, *Models of Man* (New York: Wiley, 1957).

44. K. J. Arrow, *Aspects of the Theory of Risk Bearing* (Helsinki: Yrjo Johnssonis Saatio, 1965).

45. Ibid.

46. N. Gull, "Plan B (and C and D and . . .)", *Inc.,* marzo 2004, 40; C. Knouf, "Upgrading Your Office", *Orgeon Business,* enero 2006, 36-37; D. McMillan, "Printer, Copier Dealer Grows by Doing Business in a Markedly Different Way", *Portland Business Journal,* enero 20, 2006; "Associated Business Systems: News & Events," www.associatedbusiness.com/sw/common/custom/internet/custompage/asp, mayo 30, 2006.

47. Gull, "Plan B".

48. Ibid.

49. B. Neill, "Nothing Sells a Printer Like the Promise of Good Service", *Business Journal of Portland,* enero 5, 2004 (www.bizjournals.com/Portland/stories/2004/01/05/story4.html?t=printable); "Associated Business Systems Fact Sheet", www.associatedbusiness.com/news_detail.asp?id=6, mayo 11, 2004; McMillan, "Printer, Copier Dealer Grows".

50. "Associated Business Systems Ranks as One of America's Fastest Growing Private Companies", *Associated Business Systems News,* mayo 11, 2004 (www.associatedbusiness.com/ news_detail.asp?id=7); "About Us", *Associated Business Systems,* www.associatedbusiness.com/sw/common/custom/internet/custompage.asp/SETSES, febrero 20, 2008.

51. "A Company Built on Service", *Associated Business Systems News,* mayo 11, 2004 (www.associatedbusiness.com/news_detail.asp?id=5); "Associated Business Systems Acquires Rik Metcalf Business Machines Inc.", *Associated Business Systems News,* mayo 11, 2004 (www.associatedbusiness.com/news_detail.asp?id=8); Associated Business Systems, "About ABS", www.associated business. com/about_abs.asp, mayo 11, 2004; "Associated Business Systems Financial Fact Sheet", www.hoovers.com/associated-business-systems/-ID_106735-/free-co-fin-factsheet.xhtml, mayo 11, 2004; "Associated Business Systems Company Profile", *Yahoo! Finance,* mayo 11, 2004 (biz.yahoo.com.ic/106/106735.html).

52. "About Us", *Associated Business Systems,* www.associatedbusiness.com/sw/common/custom/internet/custompage.asp/SETSES, febrero 20, 2008.

53. Gull, "Plan B".

54. R. L. Daft y R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science* 32 (1986), 554-571.

55. R. Cyert y J. March, *Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).

56. J. G. March y H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).

57. H. A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive* 1 (1987), 57-64.

58. M. H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making* (New York: Wiley, 1986). También vea Simon, *Administrative Behavior.*

59. "Sun Microsystems-Investor Relations: Officers and Directors", www.sun.com/aboutsun/investor/sun_facts/officers_directors.html, junio 1, 2004; "How Sun Delivers Value to Customers", *Sun Microsytems-Investor Relations: Support & Training,* junio 1, 2004 (www.sun.com/aboutsun/investor/sun_facts/core_strategies.html); "Sun at a Glance", *Sun Microsystems-Investor Relations: Sun Facts,* junio 1, 2004 (www.sun.com/aboutsun/ investor/sun_facts/index.html); "Plug in the System, and Everything Just Works", *Sun Microsystems-Investor Relations: Product Portfolio,* junio 1, 2004 (www.sun.com/aboutsun/investor/sun_facts/portfolio/html).

60. N. J. Langowitz y S. C. Wheelright, "Sun Microsystems, Inc. (A)", Harvard Business School Case 686-133.

61. R. D. Hof, "How to Kick the Mainframe Habit", *BusinessWeek,* junio 26, 1995, 102-104.

62. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making;* Huber, *Managerial Decision Making;* J. E. Russo y P. J. Schoemaker, *Decision Traps* (New York: Simon & Schuster, 1989).

63. M. D. Cohen, J. G. March y J. P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), 1-25.

64. M. D. Cohen, J. G. March y J. P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), 1-25.

65. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making.*

66. Senge, *The Fifth Discipline.*

67. E. de Bono, *Lateral Thinking* (London: Penguin, 1968); Senge, *The Fifth Discipline.*

68. Russo y Schoemaker, *Decision Traps.*

69. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making.*

70. B. Berger, "NASA: One Year After *Columbia*-Bush's New Vision Changes Agency's Course Mid-stream", *Space News Business Report,* enero 26, 2004 (www.space. com/spacenews/businessmonday_040126. html).

71. J. Glanz y J. Schwartz, "Dogged Engineer's Effort to Assess Shuttle Damage", *The New York Times,* septiembre 26, 2003, A1.

72. M. L. Wald y J. Schwartz, "NASA Chief Promises a Shift in Attitude", *The New York Times,* agosto 28, 2003, A23.

73. S. Clifford, "Marc Shuman Was Determined to Expand Fast", *Inc.,* marzo 2006, 44-50.

74. Russo y Schoemaker, *Decision Traps.*

75. Clifford, "Marc Shuman Was Determined to Expand Fast"; D. Kocieniewski, "After $12,000, There's Even Room to Park the Car", *The New York Times,* febrero 20, 2006; "The World's Cleanest Garage", www.garagetek.com, mayo 30, 2006 (www.garagetek.com/nav.asp); "What Is Garagetek?" www.garagetek.com, mayo 30, 2006 (www.garagetek. com/content_CNBC.asp); L. Christie, "7 Franchises: Riding the Housing Boom", CNNMoney.com, marzo 7, 2006 (http://money.cnn.com/2006/03/07/ smbusiness/homefranchises/index.htm); "745 Businesses to Start Now!" *Entrepreneur,* enero 2005, 88, 192, 193.

76. Clifford, "Marc Shuman Was Determined to Expand Fast".

77. Ibid; "Frachise Opportunities", *Garage Tek,* www.garagetek.com/Franchise Opportunities/GarageTek-Opportunities.aspx, febrero 14, 2008

78. Clifford, "Marc Shuman Was Determined to Expand Fast."

79. Ibid.

80. Ibid.

81. D. Kahneman y A. Tversky, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185 (1974), 1124-31.

82. C. R. Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal* 5 (1984), 111-128.

83. Un ejemplo interesante de la ilusión de control es la hipótesis en las compras agresivas. Vea R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", *Journal of Business* 59 (1986), 197-216.

84. B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review* 6 (1981), 577-587.

85. M. J. Tang, "An Economic Perspective on Escalating Commitment", *Strategic Management Journal* 9 (1988), 79-92.

86. S. N. Mehta, "Lessons from the Lucent Debacle", *Fortune,* febrero 5, 2001, pp. 143-148.

87. Russo y Schoemaker, *Decision Traps.*

88. Russo y Schoemaker, *Decision Traps.*

89. I. L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Disasters,* 2a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).

90. C. R. Schwenk, *The Essence of Strategic Decision Making* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).

91. Vea R. O. Mason, "A Dialectic Approach to Strategic Planning", *Management Science* 13 (1969) 403-414; R. A. Cosier y J. C. Aplin, "A Critical View of Dialectic Inquiry in Strategic Planning", *Strategic Management Journal* 1 (1980), 343-356; I. I. Mitroff y R. O. Mason, "Structuring III-Structured Policy Issues: Further Explorations in a Methodology for Messy Problems", *Strategic Management Journal* 1 (1980), 331-342.

92. Mason, "A Dialectic Approach to Strategic Planning".

93. D. M. Schweiger y P. A. Finger, "The Comparative Effectiveness of Dialectic Inquiry and Devil's Advocacy", *Strategic Management Journal* 5 (1984), 335-350.

94. Mary C. Gentile, *Differences That Work: Organizational Excellence Through Diversity* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); F. Rice, "How to Make Diversity Pay", *Fortune,* agosto 8, 1994, 78-86.

95. B. Hedberg, "How Organizations Learn and Unlearn", en W. H. Starbuck y P. C. Nystrom, eds., *Handbook of Organizational Design,* vol. 1 (New York: Oxford University Press, 1981), 1-27.

96. Senge, *The Fifth Discipline.*

97. Senge, *The Fifth Discipline.*

98. P. M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review,* otoño 1990, 7-23.

99. W. Zellner, K. A. Schmidt, M. Ihlwan y H. Dawley, "How Well Does Wal-Mart Travel", *BusinessWeek,* septiembre 3, 2001, 82-84.

100. J. P. Walsh y A. P. Brief (Eds.), "Creativity in Organizations", The Academy *of Management Annals,* vol. 1, New York: Erlbaum, 439-477.

101. Ibid.

102. C. Salter, "FAST 50: The World's Most Innovative Companies", *Fast Company,* marzo 2008, 73-117.

103. R. W. Woodman, J. E. Sawyer y R. W. Griffin, "Towards a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review* 18 (1993), 293-321.

104. T. J. Bouchard, Jr., J. Barsaloux y G. Drauden, "Brainstorming Procedure, Group Size, and Sex as Determinants of Problem Solving Effectiveness of Individuals and Groups", *Journal of Applied Psychology* 59 (1974), 135-138.

105. M. Diehl y W. Stroebe, "Productivity Loss in Brainstorming Groups: Towards the Solution of a Riddle", *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (1987), 497-509.

106. D. H. Gustafson, R. K. Shulka, A. Delbecq y W. G. Walster, "A Comparative Study of Differences in Subjective Likelihood Estimates Made by Individuals, Interacting Groups, Delphi Groups, and Nominal Groups", *Organizational Behavior and Human Performance* 9 (1973), 280-291.

107. N. Dalkey, *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Decision Making* (Santa Monica, CA: Rand Corp., 1989).

108. T. Lonier, "Some Insights and Statistics on Working Solo", www.workingsolo.com.

109. I. N. Katsikis y L. P. Kyrgidou, "The Concept of Sustainable Entrepreneurship: A Conceptual Framework and Empirical Analysis", *Academy of Management Proceedings,* 2007, 1–6, 6p, web.ebscohost.com/ehost/delivery?vid=7&hid=102&sid=434afdf5-5ed9-45d4-993b-, enero 24, 2008; "What is a Social Entrepreneur?" http://ashoka.org/social_entrepreneur, febrero 20, 2008; C. Hsu, "Entrepreneur for Social Change", octubre 31, 2005, *U.S.News.com,* www.usnews.com/usnews/news/articles/051031/31drayton.htm; D. M. Sullivan, "Stimulating Social Entrepreneurship: Can Support From Cities Make a Difference?" *Academy of Management Perspectives,* febrero 2007, 78.

110. Ibid.

111. N. Tiku, "Do-Gooder Finance: How a New Crop of Investors is Helping Social Entrepreneurs", *Inc. Magazine,* febrero 2008.

112. Ibid; "About World of Good", *World of Good, Inc.,* www.worldofgoodinc.com/about/, febrero 20, 2008; "What Is Fair Trade?" *World of Good,* originalgood, www.originalgood.com/FT/, febrero 20, 2008.

113. Tiku, "Do-Gooder Finance".

114. Ibid.

115. Ibid.

116. Ibid.

117. Ibid.

Capítulo 8

1. www.bestbuy.com, 2008; www.circuitcity.com, 2008.

2. J. Freed, "Tale of Two Tech Retailers", www.yahoo.com, febrero 13, 2008.

3. M. Felberbaum, "Circuit City Tries to Reinvent Itself", www.happynews.com, marzo 10, 2008.

4. A. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

5. Ibid.

6. H. Fayol, *General and Industrial Management* (1884; New York: IEEE Press, 1984).

7. Ibid., 18.

8. F. J. Aguilar, "General Electric: Reg Jones y Jack Welch", en *General Managers in Action* (Oxford: Oxford University Press, 1992).

9. Aguilar, *General Managers in Action.*

10. www.ge.com, 2008.

11. C. W. Hofer y D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West, 1978).

12. A. P. De Geus, "Planning as Learning", *Harvard Business Review,* marzo-abril 1988, 70-74.

13. P. Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre 1985, 139-150.

14. R. Phelps, C. Chan, S. C. Kapsalis, "Does Scenario Planning Affect Firm Performance?" *Journal of Business Research,* marzo 2001, 223-232.

15. J. A. Pearce, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review,* primavera 1992, 15-24.

16. D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).

17. C. Palmeri, "Mattel: Up the Hill Minus Jill", *BusinessWeek,* abril 9, 2001, 53-54.

18. www.mattel.com, 2004.

19. www.mattel.com, 2008.

20. Boletín de prensa, www.mattel.com, marzo 24, 2008.

21. G. Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review,* mayo-junio 1989, 63-73.

22. D. I. Jung y B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior,* diciembre 2000, 949-64; B. M. Bass y B. J. Avolio, "Transformational and Transactional Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training,* enero 1990, 20-35.

23. J. Porras y J. Collins, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1994).

24. E. A. Locke, G. P. Latham y M. Erez, "The Determinants of Goal Commitment", *Academy of Management Review* 13 (1988), 23-39.

25. www.mattel.com, 2008.

26. K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Irwin, 1971).

27. G. Mulvihill, "Campbell Is Really Cooking", *San Diego Tribune.com,* agosto 5, 2004.

28. W. D. Crotty, "Campbell Soup Is Not So Hot", www.MotleyFool.com, mayo 24, 2004.

29. A. Halperin, "Chicken Soup for the Investor's Soul", *BusinessWeek Online,* mayo 25, 2006 (www.businessweek.com).

30. A. Carter, "Lighting a Fire Under Campbell", www.businessweek.com, diciembre 4, 2006.

31. www.campbellsoupcompany.com, 2008.

32. "Campbell Completes $850M Godiva Sale", www.yahoo.com, marzo 18, 2008.

33. R. D. Aveni, *Hypercompetition* (New York: Free Press, 1994).

34. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

35. C. W. L. Hill, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework", *Academy of Management Review* 13 (1988), 401-412.

36. Para más detalles, vea J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).

37. Porter, *Competitive Strategy.*

38. www.cott.com, 2008.

39. www.zara.com, 2008.

40. C. Vitzthum, "Just-in-Time-Fashion", *The Wall Street Journal,* mayo 18, 2001, B1, B4.

41. www.zara.com, 2008.

42. www.hitachi.com, 2008.

43. M. K. Perry, "Vertical Integration: Determinants and Effects", en R. Schmalensee y R. D. Willig, *Handbook of Industrial Organization,* vol. 1 (New York: Elsevier Science, 1989).

44. "Matsushita Electric Industrial (MEI) in 1987", Harvard Business School Caso 388-144.

45. P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991).

46. www.ibm.com, 2008.

47. E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford: Oxford University Press, 1959).

48. M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review* 65 (1987), 43-59.

49. D. J. Teece, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise", *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1980), 223-247.

50. M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

51. www.3M.com, 2008.

52. Ibid.

53. C. Wyant, "Minnesota Companies Make *BusinessWeek*'s 'Most Innovative' List", *Minneapolis/St. Paul Business Journal,* abril 18, 2008.

54. Para una revisión de las pruebas, vea C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach,* 5th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2003), cap. 10.

55. C. R. Christensen *et al.*, *Business Policy Text and Cases* (Homewood, IL: Irwin, 1987), 778.

56. C. W. L. Hill, "Conglomerate Performance over the Economic Cycle", *Journal of Industrial Economics* 32 (1983), 197-213.

57. V. Ramanujam y P. Varadarajan, "Research on Corporate Diversification: A Synthesis", *Strategic Management Journal* 10 (1989), 523-551. También vea A. Shleifer y R. W. Vishny, "Takeovers in the 1960s and 1980s: Evidence and Implications", en R. P. Rumelt, D. E. Schendel y D. J. Teece, eds., *Fundamental Issues in Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

58. J. R. Williams, B. L. Paez y L. Sanders, "Conglomerates Revisited", *Strategic Management Journal* 9 (1988), 403-414.

59. G. Marcial, "As Tyco Splits Into Three", www.businessweek.com, marzo 12, 2007.

60. www.tyco.com, 2008.

61. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

62. C. K. Prahalad y Y. L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987).

63. "Gillette Co.'s New $40 Million Razor Blade Factory in St. Petersburg Russia", *Boston Globe,* junio 7, 2000, C6.

64. D. Sewell, "P&G Replaces Ex-Gillette CEO at Operations", www.yahoo.com, mayo 24, 2006.

65. www.pg.com, 2005, 2008.

66. R. E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982).

67. B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal* 9 (1988), 319-333.

68. "Venture with Nestlé SA Is Slated for Expansion", *The Wall Street Journal,* abril 15, 2001, B2.

69. B. Bahree, "BP Amoco, Italy's ENI Plan $2.5 Billion Gas Plant", *The Wall Street Journal,* marzo 6, 2001, A16.

70. N. Hood y S. Young, *The Economics of the Multinational Enterprise* (London: Longman, 1979).

71. www.federalexpress.com, 2008.

72. www.ups.com, 2008.

73. www.dhl.com, 2008.

Capítulo 9

1. www. Toyota.com, 2008.

2. "Quality is Major Concern of Toyota's Visiting Chief", www.nytimes.com, enero 15, 2008.

3. J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).

4. Vea D. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean?" *Sloan Management Review* 26 (Fall 1984), 25-44; P. B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor Books, 1980); A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Times Books, 1990).

5. D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).

6. De acuerdo con Richard D'Aveni, el acto de mover a la derecha las curvas de precio y atributos es una característica del proceso competitivo. Vea R. D'Aveni, *Hypercompetition* (New York: Free Press, 1994).

7. www.walmart.com, 2008.

8. www.southwest.com, 2008.

9. B. O'Brian, "Flying on the Cheap", *The Wall Street Journal,* octubre 26, 1992, A1; B. O'Reilly, "Where Service Flies Right", *Fortune,* agosto 24, 1992, 116-117; A. Salukis, "Hurt in Expansion, Airlines Cut Back and May Sell Hubs", *The Wall Street Journal,* abril 1, 1993, A1, C8.

10. K. Done, "Toyota Warns of Continuing Decline", *Financial Times,* noviembre 23, 1993, 23.

11. www.ciu.com, 2006.

12. www.crm.com, 2006.

13. La idea de la calidad como confiabilidad se remonta a las obras de Deming y Juran; vea Gabor, *The Man Who Discovered Quality.*

14. Vea Garvin, "What Does Product Quality Really Mean?"; Crosby, *Quality Is Free;* Gabor, *The Man Who Discovered Quality.*

15. www.jdpa.com, 2006.

16. Vea J. W. Dean y D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", *Academy of Management Review* 19 (1994), 392-418.

17. Para conocer los antecedentes generales, vea J. C. Anderson, M. Rungtusanatham y R. G. Schroeder, "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", *Academy of Management Review* 19 (1994), 472-509; "How to Build Quality", *The Economist,* septiembre 23, 1989, 91-92; Gabor, *The Man Who Discovered Quality;* Crosby, *Quality Is Free.*

18. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?" *Management Review,* abril 1992, 42-46.

19. Gabor, *The Man Who Discovered Quality.*

20. www.starwood.com, 2008.

21. S.E. Ante, "Six Sigma Kick-Starts Starwood", www.businessweek.com, agosto 30, 2007.

22. Ibid.

23. R. Gourlay, "Back to Basics on the Factory Floor", *Financial Times,* enero 4, 1994, 12.

24. P. Nemetz y L. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation", *Academy of Management Review* 13 (1988), 627-638; N. Greenwood, *Implementing Flexible Manufacturing Systems* (New York: Halstead Press, 1986).

25. M. Williams, "Back to the Past", *The Wall Street Journal,* octubre 24, 1994, A1.

26. Para conocer una exposición interesante de otros inconvenientes de JIT y otras técnicas "japonesas" de manufactura, vea S. M. Young, "A Framework for Successful Adoption and Performance of Japanese Manufacturing Practices in the United States", *Academy of Management Review* 17 (1992), 677-701.

27. G. Stalk y T. M. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).

28. T. Stundza, "Massachusetts Switch Maker Switches to Kanban", *Purchasing,* noviembre 16, 2000, 103.

29. B. Dumaine, "The Trouble with Teams", *Fortune,* septiembre 5, 1994, 86-92.

30. Vea C. W. L. Hill, "Transaction Cost Economizing as a Source of National Competitive Advantage: The Case of Japan", *Organization Science,* 2 (1994); M. Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy* (Cambridge: Cambridge University Press, 1989).

31. J. Hoerr, "The Payoff from Teamwork", *BusinessWeek,* julio 10, 1989, 56-62.

32. M. Hammer y J. Champy, *Re-engineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993), 35.

33. Ibid., 46.

34. Ibid.

35. www.dell.com, 2008.

36. Michael Dell, *Direct from Dell: Strategies That Revolutionized an Industry* (New York: HarperBusiness, 1999).

37. www.google.com, 2008.

38. Ibid.

39. J. S. Adams, "The Structure and Dynamics of Behavior in Boundary Spanning Roles", en M. D. Dunnette, ed., *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976).

40. Para una exposición de las fuentes de la inercia, vea M. T. Hannah y J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review* 49 (1984), 149-164.

41. Boletín de prensa, www.toyotausa.com, noviembre 12, 2007.

42. I. Rowley, "Even Toyota Isn't Perfect", www.businessweek.com, enero 22, 2007.

43. "Toyota Blames Rapid Growth for Quality Problems", www.iht.com, marzo 13, 2008.

44. I. Rowley, "Katsuaki Watanabe: Fighting to Stay Humble", www.businessweek.com, marzo 5, 2007.

45. L. Helm y M. Edid, "Life on the Line: Two Auto Workers Who Are Worlds Apart", *BusinessWeek,* septiembre 30, 1994, 76-78.

46. Dumaine, "The Trouble with Teams".

Capítulo 10

1. www.lizclaiborne.com, 2008.

2. R. Dodes, "Claiborne Seeks to Shed 16 Apparel Brands", www.businessweek.com, julio 11, 2007.

3. www.lizclaiborne.com, 2008.

4. G. R. Jones, *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases* (Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003).

5. J. Child, *Organization: A Guide for Managers and Administrators* (New York: Harper & Row, 1977).

6. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).

7. R. Duncan, "What Is the Right Organizational Design?" *Organizational Dynamics,* invierno 1979, 59-80.

8. T. Burns y G. R. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1966).

9. D. Miller, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal* 30 (1987), 7-32.

10. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

11. J. Stopford y L. Wells, *Managing the Multinational Enterprise* (London: Longman, 1972).

12. C. Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological View* (Belmont, CA: Wadsworth, 1970).

13. F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911).

14. R. W. Griffin, *Task Design: An Integrative Approach* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1982).

15. Ibid.

16. J. R. Hackman y G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

17. J. R. Galbraith y R. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, System, and Process,* 2a. ed. (St. Paul, MN: West, 1986).

18. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment.*

19. Jones, *Organizational Theory.*

20. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment.*

21. R. H. Hall, *Organizations: Structure and Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972); R. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980).

22. Chandler, *Strategy and Structure.*

23. G. R. Jones y C. W. L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal* 9 (1988), 159-172.

24. www.gsk.com, 2006.

25. Ibid.

26. www.nokia.com, 2008.

27. N. Lakshman, "Nokia's Global Design Sense", www.businessweek.com, agosto 10, 2007.

28. www.nokia.com, 2008.

29. S. M. Davis y P. R. Lawrence, *Matrix* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977); J. R. Galbraith, "Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms," *Business Horizons* 14 (1971), 29-40.

30. L. R. Burns, "Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 349-368.

31. C. W. L. Hill, *International Business* (Homewood, IL: Irwin, 2003).

32. Jones, *Organizational Theory.*

33. A. Farnham, "America's Most Admired Company", *Fortune,* febrero 7, 1994, 50-54.

34. P. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review* 35 (1970), 684-695.

35. S. Grey, "McDonald's CEO Announces Shifts of Top Executives", *The Wall Street Journal,* julio 16, 2004, A11.

36. www.mcdonalds.com, 2008.

37. Child, *Organization.*

38. S. McCartney, "Airline Industry's Top-Ranked Woman Keeps Southwest's Small-Fry Spirit Alive", *The Wall Street Journal,* noviembre 30, 1995, B1.

39. www.plexus.com, 2006.

40. W. M. Bulkeley, "Plexus Strategy: Smaller Runs of More Things", *The Wall Street Journal,* octubre 8, 2003, B1, B12.

41. P. M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971).

42. Jones, *Organizational Theory.*

43. www.avon.com, 2008.

44. N. Byrnes, "Avon: More Than Just Cosmetic Changes", www.businessweek.com, marzo 12, 2007.

45. www.avon.com, 2008.

46. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment,* 50-55.

47. J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley,

1977), cap. 1; Galbraith and Kazanjian, *Strategy Implementation,* cap. 7.

48. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment,* 55.

49. S. D. N. Cook y D. Yanow, "Culture and Organizational Learning". *Journal of Management Inquiry* 2 (1993), 373-390.

50. www.walmart.com, 2006.

51. "Associates Keystone to Structure", *Chain Store Age,* diciembre 1999, 17.

52. www.walmart.com, 2006.

53. M. Troy, "The Culture Remains the Constant". *Discount Store News,* junio 8, 1998, 95-98.

54. S. Voros, "3D Management", *Management Review,* enero 2000, 45-47.

55. "Neurosis, Arkansas-Style", *Fortune,* abril 17, 2000, 36.

56. B. Schneider, "The People Make the Place", *Personnel Psychology* 40 (1987), 437-453.

57. J. E. Sheriden, "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal* 35 (1992), 657-692.

58. M. Hannan y J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review* 49 (1984), 149–164.

59. C. A. O'Reilly, J. Chatman y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: Assessing Person-Organizational Fit", *Academy of Management Journal* 34 (1991), 487-517.

60. T. L. Beauchamp y N. E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979); A. MacIntyre, *After Virtue* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1981).

61. A. Sagie y D. Elizur, "Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Affects", *Journal of Organizational Behavior* 17 (1996), 503-514.

62. G. R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 454-467.

63. C. Perrow, *Normal Accidents* (New York: Basic Books, 1984).

64. H. Mintzberg, *The Structuring of Organizational Structures* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979).

65. G. Kunda, *Engineering Culture* (Philadelphia: Temple University Press, 1992).

66. www.nokia.com, 2008.

67. P. de Bendern, "Quirky Culture Paves Nokia's Road to Fortune", www.yahoo.com, 2000.

68. K. E. Weick, *The Social Psychology of Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979).

69. J. W. Schulz, L. C. Hauck y R. M. Hauck, "Using the Power of Corporate Culture to Achieve Results: A Case Study of Sunflower Electric Power Corporation", *Management Quarterly* 2 (2001), 2-19.

70. J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

71. Copyright © 2006, Gareth R. Jones.

Capítulo 11

1. www.ford.com, 2008.

2. D. Kiley, "The New Heat On Ford", www.businessweek.com, junio 4, 2007.

3. Ibid.

4. www.ford.com, 2008.

5. W. G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 129-141.

6. P. Lorange, M. Morton y S. Ghoshal, *Strategic Control* (St. Paul, MN: West, 1986).

7. H. Koontz y R. W. Bradspies, "Managing Through Feedforward Control", *Business Horizons,* junio 1972, 25-36.

8. E. E. Lawler III y J. G. Rhode, *Information and Control in Organizations* (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1976).

9. C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach,* 6a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2003).

10. E. Flamholtz, "Organizational Control Systems as a Management Tool", *California Management Review,* invierno 1979, 50-58.

11. W. G. Ouchi, "The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy", *Academy of Management Journal* 21 (1978), 173-192.

12. W. G. Ouchi, "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly* 22 (1977), 95-113.

13. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans".

14. W. H. Newman, *Constructive Control* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1975).

15. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).

16. R. N. Anthony, *The Management Control Function* (Boston: Harvard Business School Press, 1988).

17. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans".

18. Hill y Jones, *Strategic Management.*

19. R. Simons, "Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems", *Strategic Management Journal* 12 (1991), 49-62.

20. G. Schreyogg y H. Steinmann, "Strategic Control: A New Perspective", *Academy of Management Review* 12 (1987), 91-103.

21. B. Woolridge y S. W. Floyd, "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance", *Strategic Management Journal* 11 (1990), 231-241.

22. J. A. Alexander, "Adaptive Changes in Corporate Control Practices", *Academy of Management Journal* 34 (1991), 162-193.

23. Hill y Jones, *Strategic Management.*

24. G. H. B. Ross, "Revolution in Management Control", *Management Accounting* 72 (1992), 23-27.

25. P. F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954).

26. S. J. Carroll y H. L. Tosi, *Management by Objectives: Applications and Research* (New York: Macmillan, 1973).

27. R. Rodgers y J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity", *Journal of Applied Psychology* 76 (1991), 322-326.

28. M. B. Gavin, S. G. Green y G. T. Fairhurst, "Managerial Control Strategies for Poor Performance over Time and the Impact on Subordinate Reactions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 63 (1995), 207-221.

29. www.cypress.com, 2001.

30. B. Dumaine, "The Bureaucracy Busters", *Fortune,* junio 17, 1991, 46.

31. www.microsoft.com, 2006.

32. O. Thomas, "Microsoft Employees Feel Maligned", www.money.cnn.com, marzo 10, 2006.

33. J. Nightingale, "Rising Frustration with Microsoft's Compensation and Review System", www.washtech.org, marzo 10, 2006.

34. Ibid.

35. "Microsoft's Departing Employees", www.yahoo.news.com, mayo 6, 2006.

36. D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings y C. Turner, "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 65-91.

37. B. Elgin, "Running the Tightest Ships on the Net", *BusinessWeek,* enero 29, 2001, 125-126.

38. P. M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: University of Chicago Press, 1955).

39. J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies", www.businessweek.com, mayo 4, 2007.

40. R. Nakashima, "Iger: Disney to reap $1 billion online", www.yahoo.com, marzo 11, 2008,

41. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans".

42. Ibid.

43. www.ups.com, 2004.

44. J. Van Maanen, "Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department", *Administrative Science Quarterly* 20 (1975), 207-228.

45. Esta sección se basa en gran medida en K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).

46. L. Chung-Ming y R. W. Woodman, "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective", *Academy of Management Journal* 38, núm. 2 (1995), 537-555.

47. D. Miller, "Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations", *Journal of Management Studies* 19 (1982), 11-151; D. Miller, "Momentum and Revolution en Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal* 2 (1980), 591-614.

48. C. E. Lindblom, "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review* 19 (1959), 79-88; P. C. Nystrom y W. H. Starbuck, "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational Dynamics* 12 (1984), 53-65.

49. L. Brown, "Research Action: Organizational Feedback, Understanding and Change", *Journal of Applied Behavioral Research* 8 (1972), 697-711; P. A. Clark, *Action Research and Organizational Change* (New York: Harper & Row, 1972); N. Margulies y A. P. Raia, eds., *Conceptual Foundations of Organizational Development* (New York: McGraw-Hill, 1978).

50. W. L. French y C. H. Bell, *Organizational Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990).

51. W. L. French, "A Checklist for Organizing and Implementing an OD Effort", en W. L. French, C. H. Bell y R. A. Zawacki, eds., *Organizational Development and Transformation* (Homewood, IL: Irwin, 1994), 484-495.

Capítulo 12

1. J. M. O'Brien, "100 Best Companies to Work For-A Perfect Season", *Fortune,* febrero 4, 2008, 64-66; "Four Seasons Employees Name Company to Fortune '100 Best Companies to Work For' List", www.fourseasons.com/about_us/press_release_280.html, febrero 22, 2008.

2. "Four Seasons Employees Name Company to Fortune '100 Best Companies to Work For' List".

3. O'Brien, "100 Best Companies to Work For-A Perfect Season".

4. Ibid.

5. Ibid; "Creating the Four Seasons Difference", www.businessweek.com/print/innovate/content/jan2008/id20080122_671354.htm, febrero 22, 2008.

6. O'Brien, "100 Best Companies to Work For-A Perfect Season"; "Creating the Four Seasons Difference",.

7. Ibid; "Four Seasons Employees Name Company to Fortune '100 Best Companies to Work For' List".

8. O'Brien, "100 Best Companies to Work For-A Perfect Season".

9. "Creating the Four Seasons Difference".

10. O'Brien, "100 Best Companies to Work For-A Perfect Season".

11. Ibid.

12. Ibid.

13. Ibid.

14. Ibid.

15. Ibid; "Creating the Four Seasons Difference"; "Four Seasons Employees Name Company to Fortune '100 Best Companies to Work For' List."

16. J. E. Butler, G. R. Ferris y N. K. Napier, *Strategy and Human Resource Management* (Cincinnati: Southwestern Publishing, 1991); P. M. Wright y G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management* 18 (1992), 295-320.

17. L. Clifford, "Why You Can Safely Ignore Six Sigma", *Fortune,* enero 22, 2001, 140.

18. J. B. Quinn, P. Anderson y S. Finkelstein, "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review,* marzo-abril 1996, 71-80.

19. Ibid.

20. C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt y J. B. Shaw, *Human Resource Management* (Boston: Houghton Mifflin, 1990).

21. Wright y McMahan, "Theoretical Perspectives".

22. L. Baird y I. Meshoulam, "Managing Two Fits for Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review* 14, 116-128; J. Milliman, M. Von Glinow y M. Nathan, "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management en Multinational Companies: Implications for Congruence Theory", *Academy of Management Review* 16 (1991), 318-339; R. S. Schuler y S. E. Jackson, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive* 1 (1987), 207-219; P. M. Wright y S. A. Snell, "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review* 1 (1991), 203-225.

23. "Who's en Charge Here? No One", *The Observer,* abril 27, 2003 (http://observer.guardian.co.uk/business/story/0,6903,944138,00.html); "Ricardo Semler, CEO, Semco SA," cnn.com, junio 29, 2004 (http://cnn.worldnews.printthis.clickability. com/pt/cpt&title=cnn.com); D. Kirkpatrick, "The Future of Work: An 'Apprentice'-Style Office?" *Fortune,* abril 14, 2004 (www.fortune. com/fortune/subs/print/0,15935,611068,00. html); A. Strutt y R. Van Der Beek, "Report from HR2004," www.mce.be/hr2004/ reportd2.htm, julio 2, 2004; R. Semler, "Seven-Day Weekend Returns Power to Employees", workopolis.com, mayo 26, 2004 (http://globeandmail.workopolis.com/servlet/content/qprinter/20040526/cabooks26); "SEMCO", http://semco.locaweb.com.br/ingles, mayo 31, 2006; "Ricardo Semler, Semco SA: What Are You Reading?" cnn.com, mayo 31, 2006. (www.cnn.com/2004/BUSINESS/06/29/semler.profile/index.html).

24. R. Semler, *The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works* (New York: Penguin, 2003); "SEMCO."

25. Ibid.

26. A. Strutt, "Interview with Ricardo Semler", *Management Centre Europe,* abril 2004 (www.mce.be/knowledge/392/35).

27. Semler, *The Seven-Day Weekend.*

28. Ibid.

29. R. Semler, "How We Went *Digital* Without a *Strategy*", *Harvard Business Review* 78, núm. 5 (septiembre-octubre 2000), 51-56.

30. Semler, *The Seven-Day Weekend.*

31. Equal Employment Opportunity Commission, "Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures", *Federal Register* 43 (1978), 38290-315.

32. R. Stogdill II, R. Mitchell, K. Thurston y C. Del Valle, "Why AIDS Policy Must Be a Special Policy", *BusinessWeek,* febrero 1, 1993, 53-54.

33. J. M. George, "AIDS/AIDS-Related Complex", en L. Peters, B. Greer y S. Youngblood, eds., *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management* (Oxford, England: Blackwell Publishers, 1997).

34. Ibid.

35. Ibid; Stogdill *et al.*, "Why AIDS Policy Must Be a Special Policy"; K. Holland, "Out of Retirement and Into Uncertainty", *The New York Times,* mayo 27, 2007, BU17.

36. J. Helyar, "50 and Fired", *Fortune,* mayo 16, 2005, 78-90.

37. S. Clifford, "Saying No to Retirement", *Inc. Magazine,* septiembre 2005, 27-29; "Demographic Profile of American Baby Boomers", www.metlife.com/Applications/ Corporate/WPS/CDA/PageGenerator/0,P8895 AP,0..., mayo 5, 2006; "Baby Boomer", www.wikipedia.org, mayo 2, 2006 (http:// en.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer); "The Baby Boomer Generation-Trends, Research, Discussion and Comment", *Aging Hipsters: The Baby Boomer Generation,* mayo 2, 2006 (www.aginghipsters.com).

38. Helyar, "50 and Fired".

39. Ibid.

40. Ibid.

41. Ibid.

42. Ibid.

43. S. E. Needleman, "Speed Interviewing Grows as Skills Shortage Looms", The Wall Street Journal, noviembre 6, 2007, B15.

44. Helyar, "50 and Fired".

45. S. L. Rynes, "Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions", en M. D. Dunnette y L. M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* vol. 2 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), 399-444.

46. R. L. Sullivan, "Lawyers a la Carte", *Forbes,* septiembre 11, 1995, 44.

47. E. Porter, "Send Jobs to India? U.S. Companies Say It's Not Always Best", *The New York Times,* abril 28, 2004, A1, A7.

48. D. Wessel, "The Future of Jobs: New Ones Arise; Wage Gap Widens", *The Wall Street Journal,* abril 2, 2004, A1, A5; "Relocating the Back Office", *The Economist,* diciembre 13, 2003, 67-69.

49. Porter, "Send Jobs to India?"

50. Ibid.

51. "Learning to Live with Offshoring", *BusinessWeek,* enero 30, 2006, 122.

52. "Offshoring: Spreading the Gospel", *BusinessWeek Online,* marzo 6, 2006 (www.businessweek.com/print/magazine/content/06_10/b3974074.htm?chan=gl).

53. "Offshoring: Spreading the Gospel"; "Genpact: Management Team", www.genpact. com/aboutus.asp?key=1&page=team.htm& submenu=0, abril 25, 2006; "Genpact", www.genpact.com/genpact/aboutus?key=1, abril 25, 2006; "Genpact: Growth History", www.genpact.com/genpact/aboutus.asp?key=1&page=growth.htm, abril 25, 2006.

54. "Genpact: Management Team"; "Genpact".

55. "Offshoring: Spreading the Gospel".

56. Ibid.

57. R. J. Harvey, "Job Analysis", en Dunnette y Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 71-163.

58. E. L. Levine, *Everything You Always Wanted to Know About Job Analysis: A Job Analysis Primer* (Tampa, FL: Mariner Publishing, 1983).

59. R. L. Mathis y J. H. Jackson, *Human Resource Management,* 7a. ed. (Minneapolis: West, 1994).

60. E. J. McCormick, P. R. Jeannerette y R. C. Mecham, *Position Analysis Questionnaire* (West Lafayette, IN: Occupational Research Center, Department of Psychological Sciences, Purdue University, 1969).

61. Fisher *et al.*, *Human Resource Management;* Mathis y Jackson, *Human Resource Management;* R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart y P. M. *Wright, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1994).

62. Fisher *et al.*, *Human Resource Management;* E. J. McCormick, *Job Analysis: Methods and Applications* (New York: American Management Association, 1979); E. J. McCormick y P. R. Jeannerette, "The Position Analysis Questionnaire", en S. Gael, ed., *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government* (New York: Wiley, 1988); Noe *et al.*, *Human Resource Management.*

63. Rynes, "Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences".

64. R. Sharpe, "The Life of the Party? Can Jeff Taylor Keep the Good Times Rolling at Monster.com?" *BusinessWeek,* junio 4, 2001 (Archivos de *BusinessWeek*); D. H. Freedman, "The Monster Dilemma", *Inc. Magazine,* mayo 2007, 77-78; P. Korkki, "So Easy to Apply, So Hard to Be Noticed", *The New York Times,* julio 1, 2007, BU16.

65. www.monster.com, junio 2001.

66. www.jobline.org, Jobline Boletines de prensa, mayo 8, 2001, junio 20, 2001.

67. J. Spolsky, "There Is a Better Way to Find and Hire the Very Best Employees", *Inc. Magazine,* mayo 2007, 81-82; "About the Company", www.fogcreek.com/, marzo 5, 2008; "Fog Creek Software", www.fogcreek.com/, marzo 5, 2008.

68. Spolsky, "There Is a Better Way to Find and Hire the Very Best Employees"; "Fog Creek Software".

69. Spolsky, "There Is a Better Way to Find and Hire the Very Best Employees".

70. Ibid.

71. Ibid.

72. Ibid.

73. Ibid.

74. Ibid; "About the Company"; "Fog Creek Software."

75. Spolsky, "There Is a Better Way to Find and Hire the Very Best Employees".

76. S. L. Premack y J. P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology* 70, (1985) 706-719; J. P. Wanous, "Realistic Job Previews: Can a Procedure to Reduce Turnover also Influence the Relationship Between Abilities and Performance?" *Personnel Psychology* 31, (1978) 249-258; J. P. Wanous, *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980).

77. R. M. Guion, "Personnel Assessment, Selection, and Placement", en Dunnette and Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 327-397.

78. T. Joyner, "Job Background Checks Surge", *Houston Chronicle,* mayo 2, 2005, D6.

79. Joyner, "Job Background Checks Surge"; "ADP News Releases: Employer Services: ADP Hiring Index Reveals Background Checks Performed More than Tripled Since 1997", *Automatic Data Processing, Inc.,* junio 3, 2006 (www.investquest.com/iq/a/aud/ne/news/adp042505background.htm).

80. "ADP News Releases".

81. Noe *et al.*, *Human Resource Management;* J. A. Wheeler y J. A. Gier, "Reliability and Validity of the Situational Interview for a Sales Position", *Journal of Applied Psychology* 2 (1987), 484-487.

82. Noe *et al.*, *Human Resource Management.*

83. J. Flint, "Can You Tell Applesauce from Pickles?" *Forbes,* octubre 9, 1995, 106-108.

84. Ibid.

85. "Wanted: Middle Managers, Audition Required", *The Wall Street Journal,* diciembre 28, 1995, A1.

86. I. L. Goldstein, "Training in Work Organizations", en Dunnette y Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 507-619.

87. S. Overman, "Ethan Allen's Secret Weapon", *HRMagazine,* mayo 1994, 61.

88. N. Banerjee, "For Mary Kay Sales Reps in Russia, Hottest Shade Is the Color of Money", *The Wall Street Journal,* agosto 30, 1995, A8.

89. T. D. Allen, L. T. Eby, M. L. Poteet, E. Lentz y L. Lima, "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1, (2004), 127-136.

90. P. Garfinkel, "Putting a Formal Stamp on Mentoring", *The New York Times,* enero 18, 2004, BU10.

91. Ibid.

92. Allen *et al.*, "Career Benefits Associated with Mentoring"; L. Levin, "Lesson Learned: Know Your Limits. Get Outside Help Sooner Rather than Later", *BusinessWeek Online,* julio 5, 2004 (www.businessweek.com); "Family, Inc.", *BusinessWeek Online,* noviembre 10, 2003 (www.businessweek.com); J. Salamon, "A Year with a Mentor. Now Comes the Test", *The New York Times,* septiembre 30, 2003, B1, B5; E. White, "Making Mentorships Work", *The Wall Street Journal,* octubre 23, 2007, B11.

93. Garfinkel, "Putting a Formal Stamp on Mentoring".

94. J. A. Byrne, "Virtual B-Schools", *BusinessWeek,* octubre 23, 1995, 64-68.

95. Fisher *et al.*, *Human Resource Management.*

96. Ibid; G. P. Latham y K. N. Wexley, *Increasing Productivity Through Performance Appraisal* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).

97. T. A. DeCotiis, "An Analysis of the External Validity and Applied Relevance of Three Rating Formats", *Organizational Behavior and Human Performance* 19 (1977), 247-266; Fisher *et al.*, *Human Resource Management*.

98. J. Muller, K. Kerwin, D. Welch, P. L. Moore, D. Brady, "Ford: It's Worse Than You Think", *BusinessWeek,* junio 25, 2001 (*BusinessWeek* Archives).

99. Ibid.

100. L. M. Sixel, "Enron Rating Setup Irks Many Workers", *Houston Chronicle,* febrero 26, 2001, 1C.

101. J. S. Lublin, "It's Shape-Up Time for Performance Reviews", *The Wall Street Journal,* octubre 3, 1994, B1, B2.

102. J. S. Lublin, "Turning the Tables: Underlings Evaluate Bosses", *The Wall Street Journal,* octubre 4, 1994, B1, B14; S. Shellenbarger, "Reviews from Peers Instruct-and Sting", *The Wall Street Journal,* octubre 4, 1994, B1, B4.

103. C. Borman y D. W. Bracken, "360 Degree Appraisals", en C. L. Cooper y C. Argyris, eds., *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management* (Oxford, England: Blackwell Publishers, 1998), 17; D. W. Bracken, "Straight Talk About Multi-Rater Feedback", *Training and Development* 48 (1994), 44-51; M. R. Edwards, W. C. Borman y J. R. Sproul, "Solving the Double-Bind in Performance Appraisal: A Saga of Solves, Sloths y Eagles", *Business Horizons* 85 (1985), 59-68.

104. M. A. Peiperl, "Getting 360 Degree Feedback Right", *Harvard Business Review,* enero 2001, 142-147.

105. A. Harrington, "Workers of the World, Rate Your Boss!" *Fortune,* septiembre 18, 2000, 340, 342; www.ImproveNow.com, junio 2001.

106. Lublin, "It's Shape-Up Time for Performance Reviews".

107. S. E. Moss y J. I. Sanchez, "Are Your Employees Avoiding You? Managerial Strategies for Closing the Feedback Gap", *Academy of Management Executive* 18, núm. 1 (2004), 32-46.

108. J. Flynn y F. Nayeri, "Continental Divide over Executive Pay", *BusinessWeek,* julio 3, 1995, 40-41.

109. J. A. Byrne, "How High Can CEO Pay Go?" *BusinessWeek,* abril 22, 1996, 100-106.

110. A. Borrus, "A Battle Royal Against Regal Paychecks", *BusinessWeek,* febrero 24, 2003, 127; "Too Many Turkeys", *The Economist,* noviembre 26, 2005, 75-76; G. Morgenson, "How to Slow Runaway Executive Pay", *The New York Times,* octubre 23, 2005, 1, 4.

111. "Executive Pay".

112. "Home Depot Chief's Pay in 2007 Could Reach $8.9m.", *The New York Times,* Bloomberg News, enero 25, 2007, C7; E. Carr, "The Stockpot", *The Economist, A Special Report on Executive Pay,* enero 20, 2007, 6-10; E. Porter, "More than Ever, It Pays to BE the Top Executive", *The New York Times,* mayo 25, 2007, A1, C7.

113. E. Tahmincioglu, "Paths to Better Health (On the Boss's Nickel)", *The New York Times,* mayo 23, 2004, BU7.

114. Ibid.

115. K. K. Spors, "Top Small Workplaces 2007", *The Wall Street Journal,* octubre 1, 2007, R1-R6; K. K. Spors, "Guerra DeBerry Coody", *The Wall Street Journal,* octubre 1, 2007, R5; "Guerra DeBerry Coody Named One of the Nation's 15 Top Small Workplaces of 2007", *Business Wire: Guerra DeBerry Coody Named One of the Nations 15 Top Small Workplaces,* http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2007_Oct_1/ai_n20527510/print, marzo 6, 2008; "Guerra DeBerry Coody", www.gdc-co.com/, marzo 6, 2008; "Frank Guerra '83, Trish DeBerry-Mejia '87 y Tess Coody '93", *Trinity University, Alumni-Profiles,* www.trinity.edu/alumni/profiles/0503_guerra_deberry_coody.htm, marzo 6, 2008.

116. Spors, "Top Small Workplaces 2007"; Spors, "Guerra DeBerry Coody"; "Guerra DeBerry Coody Named One of the Nation's 15 Top Small Workplaces of 2007".

117. Spors, "Top Small Workplaces 2007"; Spors, "Guerra DeBerry Coody".

118. Ibid.

119. Ibid.

120. "Guerra DeBerry Coody Named One of the Nation's 15 Top Small Workplaces of 2007".

121. S. Shellenbarger, "Amid Gay Marriage Debate, Companies Offer More Benefits to Same-Sex Couples", *The Wall Street Journal,* marzo 18, 2004, D1.

122. S. Premack y J. E. Hunter, "Individual Unionization Decisions", *Psychological Bulletin* 103 (1988), 223-234.

123. M. B. Regan, "Shattering the AFL-CIO's Glass Ceiling", *BusinessWeek,* noviembre 13, 1995, 46.

124. www.aflcio.org, junio 2001.

125. G. P. Zachary, "Some Unions Step Up Organizing Campaigns and Get New Members," *The Wall Street Journal,* septiembre 1, 1995, A1, A2.

126. Regan, "Shattering the AFL-CIO's Glass Ceiling"; www.aflcio.org, junio 2001; R. S. Dunham, "Big Labor: So Out It's 'Off the Radar Screen", *BusinessWeek,* marzo 26, 2001 (*BusinessWeek* Archives); "Chavez-Thompson to Retire as Executive Vice President", *AFL-CIO Weblog,* http://blog.aflcio.org/2007/09/13/chavez-thompson-to-retire-as-executive-vice-president/print/, marzo 6, 2008.

127. "Secretary of Labor Elaine L. Chao, *U.S. Department of Labor-Office of the Secretary of Labor Elaine L. Chao (OSEC),* www.dol.gov/_sec/welcome.htm, marzo 6, 2008.

128. "The Honorable Elaine L. Chao United States Secretary of Labor", www.dol.gov/ dol/sec/public/aboutosec/chao.htm, junio 25, 2001.

129. R. Blumenstein, "Ohio Strike That Is Crippling GM Plants Is Tied to Plan to Outsource Brake Work", *The Wall Street Journal,* marzo 12, 1996, A3-A4.

130. J. Hannah, "GM Workers Agree to End Strike", *Bryan-College Station Eagle,* marzo 23, 1996, A12.

Capítulo 13

1. C. J. Loomis, editor general de *Fortune*, "The Big Surprise Is Enterprise: Quietly beating out rivals Hertz and Avis, this privately held outfit reigns as the No. 1 car-rental company in America, and the Taylor family aims to keep it on top", *Fortune,* julio 14, 2006, http://cnnmoney.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&title=Fortune%3A+The+big..., marzo 31, 2008.

2. "Overview", *Enterprise Rent-A-Car Careers-Overview,* www.erac.com/recruit/about_enterprise.asp?navID=overview, marzo 27, 2008.

3. A. Fisher, escritor senior de *Fortune*, "Who's Hiring New College Grads Now", *CNNMoney.com,* http://cnnmoney.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&title=Who%27s+hiring+coll..., marzo 31, 2008; Francesca Di Meglio, "A Transcript for Soft Skills, Wisconsin is considering a dual transcript - one for grades and one to assess critical areas such as leadership and communication", www.businessweek.com/print/bschools/content/feb2008/bs20080221_706663.htm, marzo 28, 2008.

4. "Enterprise Ranked in Top 10 of Business Week's 'Customer Service Champs'", febrero 22, 2007, *Enterprise Rent-A-Car Careers* - Enterprise In The News, www.erac.com/recruit/news_detail.asp?navID=frontpage&RID=211, marzo 27, 2008; L. Gerdes, "The Best Places to Launch a Career", *Business Week,* septiembre 24, 2007, 49-60; P. Lehman, "A Clear Road to the Top", *Business Week,* septiembre 18, 2006, 72-82.

5. Loomis, "The Big Surprise Is Enterprise".

6. "Enterprise Rent-A-Car's Pam Nicholson Named to FORTUNE's 50 Most Powerful Women in Business 2007", octubre 1, 2007, www.erac.com/recruit/news_details.asp?navID=frontpage&RID=234, marzo 27, 2008.

7. "Enterprise Ranked in Top 10 of Business Week's 'Customer Service Champs'"; Gerdes, "The Best Places to Launch a Career".

8. "It's Running a Business . . . Not Doing a Job", *Enterprise Rent-A-Car Careers-Opportunities,* www.erac.com/recruit/opportunities.asp, marzo 27, 2008.

9. Loomis, "The Big Surprise Is Enterprise"; Lehman, "A Clear Road to the Top".

10. Loomis "The Big Surprise Is Enterprise; Lehman, "A Clear Road to the Top".

11. Lehman, "A Clear Road to the Top."

12. Loomis, "The Big Surprise is Enterprise".

13. Ibid; Lehman, "A Clear Road to the Top".

14. "Enterprise Ranked in Top 10 of BusinessWeek's 'Customer Service Champs' ".

15. Loomis, "The Big Surprise Is Enterprise"; "Overview".

16. Ibid.

17. J. A. Taylor Kindle, "Enterprise: Why We Give Where We Give: For Enterprise Rent-A-Car, giving back is linked to the primary business. That means planting 50 million trees over 50 years, for starters", www.businessweek.com/print/investor/content/jun2007/pi20070628_339711.htm, marzo 28, 2008.

18. Ibid.

19. M. Gunther, escritor senior, "Renting 'Green'? Not So Easy", *CNNMoney.com,* Enterprise-Rent-A-Car goes green, with limits, enero 17, 2008, http://cnnmoney.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&title=Enterprise-Rent-A-Car..., marzo 3, 2008; "Enterprise Rent-A-Car Announces Most Comprehensive Environmental Platform in Its Industry, junio 06, 2007, *Enterprise Rent-A-Car Careers-Enterprise In The News,* www.erac.com/recruit/news_detail.asp?navID=frontpage&RID=221, marzo 27, 2008.

20. Gunther, "Renting 'Green'? Not So Easy".

21. Loomis, "The Big Surprise Is Enterprise"; Lehman, "A Clear Road to the Top".

22. R. Kanfer, "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology", en M. D. Dunnette y L. M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 2a. ed., vol. 1 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990), 75-170.

23. G. P. Latham & M. H. Budworth, "The Study of Work Motivation in the 20th Century," en L. L. Koppes, ed., *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (Hillsdale, NJ: Laurence Erlbaum, 2006).

24. N. Nicholson, "How to Motivate Your Problem People", *Harvard Business Review,* enero 2003, 57-65.

25. A. M. Grant, "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 1 (2008), 48-58.

26. Ibid.; C. D. Batson, "Prosocial Motiviation: Is It Ever Truly Altruistic?" en L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology,* vol. 20 (New York: Academic Press, 1987), 65-122.

27. Grant, "Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire?"

28. L. Hales, "An Environmental Problem Slipping Through the Quacks", *washingtonpost.com,* agosto 27, 2005 (www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/08/26/AR2005082601888).

29. "William McDonough, FAIA", www.mcdonough.com/full.htm, abril 1, 2008.

30. M. Conlin y P. Raeburn, "Industrial Evolution", *Business Week,* abril 8, 2002, 70-72.

31. Ibid.

32. "Masters of Design: William McDonough", *Fastcompany.com,* abril 18, 2006 (www.fastcompany.com/magazine/83/mod_mcdonough.html); "William McDonough, FAIA."

33. "Masters of Design: William McDonough".

34. Ibid.

35. "Designing the Future", msnbc.com, abril 18, 2006 (www.msnbc.com/id/7773650/site/newsweek/?artid=1130).

36. J. P. Campbell y R. D. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", en M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), 63-130; T. R. Mitchell, "Expectancy Value Models in Organizational Psychology", en N. T. Feather, ed., *Expectations and Actions: Expectancy Value Models in Psychology* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1982), 293-312; V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).

37. N. Shope Griffin, "Personalize Your Management Development", *Harvard Business Review* 8, núm. 10, 2003, 113-119.

38. T. A. Stewart, "Just Think: No Permission Needed", *Fortune,* enero 8, 2001 (www.fortune.com, junio 26, 2001).

39. M. Copeland, "Best Buy's Selling Machine", *Business 2.0,* julio 2004, 91-102; L. Heller, "Best Buy Still Turning on the Fun," *DSN Retailing Today* 43, núm. 13 (julio 5, 2004), 3; S. Pounds, "Big-Box Retailers Cash In on South Florida Demand for Home Computer Repair", *Knight Ridder Tribune Business News,* julio 5, 2004 (gateway.proquest.com); J. Bloom, "Best Buy Reaps the Rewards of Risking Marketing Failure", *Advertising Age* 75, núm. 25 (junio 21, 2004), 16; L. Heller, "Discount Turns Up the Volume: PC Comeback, iPod Popularity Add Edge", *DSN Retailing Today* 43, núm. 13 (julio 5, 2004), 45; www.bestbuy.com, junio 8, 2006.

40. T. J. Maurer, E. M. Weiss y F. G. Barbeite, "A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 4 (2003), 707-724.

41. J. Kaufman, "How Cambodians Came to Control California Doughnuts", *The Wall Street Journal,* febrero 22, 1995, A1, A8.

42. "Learn About Us", *The Container Store,* www.containerstore.com/learn/index.jhtml, abril 1, 2008.

43. M. Duff, "Top-Shelf Employees Keep Container Store on Track", www.looksmart.com, www.findarticles.com, marzo 8, 2004; M. K. Ammenheuser, "The Container Store Helps People Think Inside the Box", www.icsc.org, mayo 2004; "The Container Store: Store Location", www.containerstore.com/find/index/jhtml, junio 5, 2006; "Store Locations", *The Container Store,* www.containerstore.com/find/index.jhtml, abril 1, 2008.

44. "Learn About Us", www.containerstore.com, junio 26, 2001.

45. Ibid.

46. J. Schlosser y J. Sung, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune,* enero 8, 2001, 148-168. "Fortune 100 Best Companies to Work For 2006", cnn.com, junio 5, 2006, (http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/359.html); "Learn About Us", *The Container Store,* www.containerstore.com/learn/index.jhtml, abril 1, 2008.

47. "The Container Store", www.careerbuilder.com, julio 13, 2004; "Tom Takes Re-imagine to PBS", Case Studies, www.tompeters.com, marzo 15, 2004; "2004 Best Companies to Work For", www.fortune.com, julio 12, 2004; "Fortune 100 Best Companies to Work For 2006", cnn.com, junio 5, 2006, (http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/359.html); R. Levering & M. Moskowitz, "100 Best Companies to Work For: The Rankings", *Fortune,* febrero 4, 2008, 75-94.

48. D. Roth, "My Job at the Container Store", *Fortune,* enero 10, 2000 (www.fortune.com, junio 26, 2001); "Fortune 2004: 100 Best Companies to Work For", www.containerstore.com/careers/FortunePR_2004.jhtml?message=/repository/messages/fortuneCareer.jhtml, enero 12, 2004. R. Levering, M. Moskowitz y S. Adams, "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune* 149, núm. 1 (2004), 56-78; www.containerstore.com/careers/FortunePR_2004.jhtml?message=/repository/messages/fortuneCareer.jhtml, enero 12, 2004.

49. Roth, "My Job at the Container Store".

50. "Learn About Us", *The Container Store,* http://www.containerstore.com/learn/index.jhtml, abril 1, 2008.

51. R. Yu, "Some Texas Firms Start Wellness Programs to Encourage Healthier Workers", *Knight Ridder Tribune Business News,* julio 7, 2004 (gateway.proquest.com); Levering *et al.*, "The 100 Best Companies to Work For."

52. Roth, "My Job at the Container Store"; "The Foundation Is Organization."

53. "Company", *Protus IP Solutions,* www.protus.com/index.asp?pg=2, marzo 27, 2008; "News and Events", *Protus IP Solutions,* www.protus.com/news_release.asp?nr=148&yr=07, marzo 27, 2008; P. Serluco, director editorial, "Data-Document Management and the Raiders of the Lost Fax", *Homeland Defense Journal,* Data Section Feature Article, noviembre 2007, 48.

54. S. Covel, "Tech Company Stems Departures by Listening to Employees' Needs", *The Wall Street Journal,* noviembre 19, 2007, B4.

55. Ibid.

56. Ibid.

57. Ibid.

58. A. H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954); Campbell y Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology".

59. Kanfer, "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology".

60. S. Ronen, "An Underlying Structure of Motivational Need Taxonomies: A Cross-Cultural Confirmation", en H. C. Triandis, M. D. Dunnette y L. M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* vol. 4 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994), 241-269.

61. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 2a. ed. (Boston: P.W.S.-Kent, 1991); G. Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics,* verano 1980, 42-63.

62. C. P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1969), 142-175; C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings* (New York: Free Press, 1972); Campbell y Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology".

63. Kanfer, "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology".

64. F. Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: World, 1966).

65. N. King, "Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction", *Psychological Bulletin* 74 (1970), 18-31; E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 1297-1349.

66. D. C. McClelland, *Human Motivation* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985); D. C. McClelland, "How Motives, Skills, and Values Determine What People Do", *American Psychologist* 40 (1985), 812-825; D. C. McClelland, "Managing Motivation to Expand Human Freedom", *American Psychologist* 33 (1978), 201-210.

67. D. G. Winter, *The Power Motive* (New York: Free Press, 1973).

68. M. J. Stahl, "Achievement, Power, and Managerial Motivation: Selecting Managerial Talent with the Job Choice Exercise", *Personnel Psychology* 36 (1983), 775-789; D. C. McClelland y D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator", *Harvard Business Review* 54 (1976), 100-110.

69. R. J. House, W. D. Spangler y J. Woycke, "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 364-396.

70. G. H. Hines, "Achievement, Motivation, Occupations, and Labor Turnover in New Zealand", *Journal of Applied Psychology* 58 (1973), 313-317; P. S. Hundal, "A Study of Entrepreneurial Motivation: Comparison of Fast- and Slow-Progressing Small Scale Industrial Entrepreneurs in Punjab, India", *Journal of Applied Psychology* 55 (1971), 317-323.

71. R. A. Clay, "Green Is Good for You", *Monitor on Psychology,* abril 2001, 40-42.

72. Schlosser y Sung, "The 100 Best Companies to Work For"; Levering *et al.*, "The 100 Best Companies to Work For"; "Fortune 100 Best Companies to Work For 2006", CNNMoney.com, junio 5, 2006 (www.money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/snapshots/1181.html); "Awards", *SAS,* www.sas.com/awards/index.html, abril 1, 2008; Levering & Moskowitz, "100 Best Companies to Work For".

73. E. P. Dalesio, "Quiet Giant Ready to Raise Its Profits", *Houston Chronicle,* mayo 6, 2001, 4D; Levering *et al.*, "The 100 Best Companies to Work For"; J. Goodnight, "Welcome to SAS," www.sas.com/corporate/index.html, agosto 26, 2003; "SAS Press Center: SAS Corporate Statistics", www.sas.com/bin/pfp.pl?=fi, abril 18, 2006; "SAS Continues Annual Revenue Growth Streak", www.sas.com/news/prelease/031003/newsl.html, agosto 28, 2003; Levering & Moskowitz, "100 Best Companies to Work For".

74. J. Pfeffer, "SAS Institute: A Different Approach to Incentives and People Management Practices in the Software Industry", Harvard Business School Caso HR-6, enero 1998; "Saluting the Global Awards Recipients of Arthur Andersen's Best Practices Awards 2000", www.fortune.com, septiembre 6, 2000; N. Stein, "Winning the War to Keep Top Talent", www.fortune.com, septiembre 6, 2000.

75. Ibid.

76. Ibid.

77. Goodnight, "Welcome to SAS"; "By Solution", www.sas.com/success/solution.html, agosto 26, 2003; www.sas.com, junio 8, 2006.

78. S. H. Wildstrom, "Do Your Homework, Microsoft", *BusinessWeek Online,* agosto 8, 2005 (www.businessweek.com/print/magazine/content/05-b3946033-mz006.htm?chan); www.sas.com, junio 8, 2006.

79. J. S. Adams, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963), 422-436.

80. Ibid; J. Greenberg, "Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations", en J. Greenberg y R. L. Cohen, eds., *Equity and Justice in Social Behavior* (New York: Academic Press, 1982), 389-435; J. Greenberg, "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology* 73 (1988), 606-613; R. T. Mowday, "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", en R. M. Steers y L. W. Porter, eds., *Motivation and Work Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1987), 89-110.

81. A. Goldwasser, "Inhuman Resources", *Ecompany.com,* marzo 2001, 154-155.

82. E. A. Locke y G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990).

83. Ibid; J. J. Donovan y D. J. Radosevich, "The Moderating Role of Goal Commitment on the Goal Difficulty-Performance Relationship: A Meta-Analytic Review and Critical Analysis", *Journal of Applied Psychology* 83 (1998), 308-315; M. E. Tubbs, "Goal Setting: A Meta Analytic Examination of the Empirical Evidence", *Journal of Applied Psychology* 71 (1986), 474-483.

84. E. A. Locke, K. N. Shaw, L. M. Saari y G. P. Latham, "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin* 90 (1981), 125-152.

85. P. C. Earley, T. Connolly y G. Ekegren, "Goals, Strategy Development, and Task Performance: Some Limits on the Efficacy of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), 24-33; R. Kanfer y P. L. Ackerman, "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", *Journal of Applied Psychology* 74 (1989), 657-690.

86. W. C. Hamner, "Reinforcement Theory and Contingency Management in Organizational Settings", en H. Tosi y W. C. Hamner, eds., *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach* (Chicago: St. Clair Press, 1974).

87. B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969).

88. H. W. Weiss, "Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology", en Dunnette y Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 171-221.

89. Hamner, "Reinforcement Theory and Contingency Management".

90. F. Luthans y R. Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985); A. D. Stajkovic y F. Luthans, "A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95", *Academy of Management Journal* 40 (1997), 1122-1149.

91. A. D. Stajkovic y F. Luthans, "Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta Analysis, and Test of Alternative Models", *Personnel Psychology* 56 (2003), 155-194.

92. Ibid; Luthans y A. D. Stajkovic, "Reinforce for Performance: The Need to Go Beyond Pay and Even Rewards", *Academy of Management Executive* 13, núm. 2 (1999), 49-56; G. Billikopf Enciina y M. V. Norton, "Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance", www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7research/7calag05.htm.

93. A. Bandura, *Principles of Behavior Modification* (New York: Holt, Rinehart y Winston, 1969); A. Bandura, *Social Learning Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); T. R. V. Davis y F. Luthans, "A Social Learning Approach to Organizational Behavior", *Academy of Management Review* 5 (1980), 281-290.

94. A. P. Goldstein y M. Sorcher, *Changing Supervisor Behaviors* (New York: Pergamon Press, 1974); Luthans y Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond.*

95. Bandura, Social Learning Theory; Davis y Luthans, "A Social Learning Approach to Organizational Behavior"; Luthans y Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond.*

96. A. Bandura, "Self-Reinforcement: Theoretical and Methodological Considerations", *Behaviorism* 4 (1976), 135-155.

97. Hammonds, "Growth Search".

98. B. Elgin, "Managing Google's Idea Factory", *Business Week,* octubre 3, 2005, 88-90.

99. A. Bandura, Self-Efficacy: The Exercise of Control (New York: W.H. Freeman, 1997); J. B. Vancouver, K. M. More y R. J. Yoder, "Self-Efficacy and Resource Allocation: Support for a Nonmonotonic, Discontinuous Model", *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008), 35-47.

100. A. Bandura, "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist* 37 (1982), 122-127; M. E. Gist y T. R. Mitchell, "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review* 17 (1992), 183-211.

101. E. E. Lawler III, *Pay and Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).

102. "The Risky New Bonuses", *Newsweek,* enero 16, 1995, 42.

103. Lawler, *Pay and Organization Development.*

104. Ibid.

105. J. F. Lincoln, *Incentive Management* (Cleveland: Lincoln Electric Company, 1951); R. Zager, "Managing Guaranteed Employment", *Harvard Business Review* 56 (1978), 103-115.

106. Lawler, *Pay and Organization Development.*

107. M. Gendron, "Gradient Named 'Small Business of Year", *Boston Herald,* mayo 11, 1994, 35.

108. W. Zeller, R. D. Hof, R. Brandt, S. Baker y D. Greising, "Go-Go Goliaths", *BusinessWeek,* febrero 13, 1995, 64-70.

109. "Stock Option," *Encarta World English Dictionary,* junio 28, 2001 (www.dictionary.msn.com); entrevista personal con el profesor Bala Dharan, Jones Graduate School of Business, Rice University, junio 28, 2001.

110. Entrevista personal con el profesor Bala Dharan.

111. Ibid.

112. A. J. Michels, "Dallas Semiconductor", *Fortune,* mayo 16, 1994, 81.

113. M. Betts, "Big Things Come in Small Buttons", *Computerworld,* agosto 3, 1992, 30.

114. M. Boslet, "Metal Buttons Toted by Crop Pickers Act as Mini Databases", *The Wall Street Journal,* junio 1, 1994, B3.

115. C. D. Fisher, L. F. Schoenfeldt y J. B. Shaw, *Human Resource Management* (Boston: Houghton Mifflin, 1990); B. E. Graham-Moore y T. L. Ross, *Productivity Gainsharing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983); A. J. Geare, "Productivity from Scanlon Type Plans", *Academy of Management Review* 1 (1976), 99-108.

116. J. Labate, "Deal Those Workers In", *Fortune,* abril 19, 1993, 26.

117. K. Belson, "Japan's Net Generation", *BusinessWeek,* marzo 19, 2001 (Archivos de *BusinessWeek,* junio 27, 2001).

118. K. Belson, "Taking a Hint from the Upstarts", *BusinessWeek,* marzo 19, 2001 (Archivos de *BusinessWeek,* junio 27, 2001); "Going for the Gold", *BusinessWeek,* marzo 19, 2001 (Archivos de *BusinessWeek,* junio 27, 2001); "What the Government Can Do to Promote a Flexible Workforce", *BusinessWeek,* marzo 19, 2001 (Archivos de *BusinessWeek,* junio 27, 2001).

Capítulo 14

1. T. Lowry, "Can MTV Stay Cool?" *Business Week,* febrero 20, 2006, 51-60; "Senior Management", *VIACOM,* www.viacom.com/aboutviacom/Pages/seniormanagement.aspx, abril 2, 2008.

2. www.viacom.com/2006/pdf/Viacom_Fact_Sheet_4_5_06.pdf, junio 9, 2006; M. Gunther, "Mr. MTV Grows Up", CNNMoney.com, abril 13, 2006 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/04/17/8374305/index.htm); "Viacom Completes Separation into CBS Corporation and 'New' Viacom", Viacom.com, enero 1, 2006 (www.viacom.com/view_release.jhtml?inID=10000040&inReleaseID=126683).

3. Lowry, "Can MTV Stay Cool?"; "VIACOM", *PULSE,* febrero 28, 2008, cuarto trimestre, 1, www.viacom.com/investorrelations/investor_relations_docs/pulse%20Q42007%20Final.pdf, abril 2, 2008.

4. J. H. Higgins, "A Rockin' Role: McGrath Keeps MTV Networks Plugged In and Focused", www.broadcastingcable.com, abril 10, 2006 (www.broadcastingcable.com/article/CA6323342.html?display=Search+Results&text=judy=mcgrath); "FORTUNE 50 Most Powerful Women in Business 2005," CNNMoney.com, noviembre 14, 2005 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/ mostpowerfulwomen/snapshots/10.html); E. Levenson, "Hall of Fame: Digging a Little Deeper into the List, We Salute the Highfliers and Share Some Facts to Inspire and Amuse", CNNMoney.com, noviembre 14, 2005 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/11/14/8360698/index.html); "50 Most Powerful Women 2007: The Power 50", *CNNMoney.com, Fortune,* The Power 50-Judy McGrath (18)-FORTUNE, http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0709/gallery.women_mostpowerful.fortune/18..., abril 2, 2008.

5. Lowry, "Can MTV Stay Cool?"; "Welcome to Viacom-Senior Management", www.viacom.com/management.jhtml, junio 9, 2006.

6. Lowry, "Can MTV Stay Cool?"

7. Ibid.

8. "The 2006 National Show Mobile Edition-Judy McGrath", www.thenationalshoe. com/Mobile/SpeakerDetail.aspx?ID=199, junio 9, 2006.

9. Lowry, "Can MTV Stay Cool?"

10. "Real World XX: Hollywood/Main", Real World XX: Hollywood/Show Cast, Episode Guides, Trailers, Aftershow & Preview..., www.mtv.com/ontv/dyn/realworld-season20/series.jhtml, abril 2, 2008.

11. Lowry, "Can MTV Stay Cool?"; "Viacom's MTV Networks Completes Acqui-

sition of Xfire, Inc.", www.viacom.com/ view_release.jhtml?inID= 10000040&in ReleaseID=227008, junio 9, 2006.

12. "MTV Networks Unveils URGE Digital Music Service on Microsoft's New Windows Media Player 11 Platform", *Microsoft,* mayo 17, 2006 (www.microsoft.com/presspass/press/ 2006/may06/05-17URGEPR.mspx).

13. Lowry, "Can MTV Stay Cool?"

14. Ibid.

15. G. Yukl, *Leadership in Organizations,* 2a. ed. (New York: Academic Press, 1989); R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature* (New York: Free Press, 1974).

16. Lowry, "Can MTV Stay Cool?"

17. W. D. Spangler, R. J. House y R. Palrecha, "Personality and Leadership", en B. Schneider y D. B. Smith, eds., *Personality and Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004), 251-290.

18. Ibid; "Leaders vs. Managers: Leaders Master the Context of Their Mission, Managers Surrender to It", www.msue. msu.edu/ msue/imp/modtd/visuals/tsld029.htm, julio 28, 2004; *"Leadership"*,Leadership Center at Washington State University; M. Maccoby, "Understanding the Difference Between Management and Leadership", *Research Technology Mangement* 43, núm. 1 (enero-febrero 2000), 57-59 (www.maccoby.com/articles/ UtDBMaL.html); P. Coutts, "Leadership vs. Management", www.telusplanet.net/ public/pdcoutts/leadership/LdrVsMgnt. htm, octubre 1, 2000; S. Robbins, "The Difference Between Managing and Leading", www.Entrepreneur.com/ article/-0- ,4621,304743,00.html, noviembre 18, 2002; W. Bennis, "The Leadership Advantage", *Leader to Leader* 12 (primavera 1999) (www.pfdf. org/leaderbooks/121/spring99/ bennis/ html).

19. Spangler *et al.*, "Personality and Leadership"; "Leaders vs. Managers"; "Leadership"; Maccoby, "Understanding the Difference Between Management and Leadership"; Coutts, "Leadership vs. Management"; Robbins, "The Difference Between Managing and Leading"; Bennis, "The Leadership Advantage".

20. "Greenleaf: Center for Servant-Leadership: History", *Greenleaf Center for Servant-Leadership,* www.greenleaf.org/ aboutus/history.html, abril 7, 2008.

21. "What Is Servant Leadership?" *Greenleaf: Center for Servant-Leadership,* http://www. greenleaf.org/whatissl/index.html, abril 2, 2008.

22. Ibid; Revisado por F. Hamilton de L. Spears y M. Lawrence, *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness* (San Francisco: Jossey-Bass 2004), en *Academy of Management Review* 30 (octubre 2005), 875-87; R. R. Washington, "Empirical Relationships Between Theories of Servant, Transformational, and Transactional Leadership", *Academy of Management,* Best Paper Proceedings 2007, 1-6.

23. "Greenleaf: Center for Servant-Leadership: History"; "What is Servant Leadership?"; "Greenleaf: Center for Servant-Leadership: Our Mission", *Greenleaf Center for Servant-Leadership,* www.greenleaf.org/aboutus/ mission.html, abril 7, 2008.

24. B. Burlingham, "The Coolest Small Company in America", *Inc. Magazine,* enero 2003, www.inc.com/ magazine/20030101/25036_Printer_Friendly.html, abril 7, 2008.

25. Ibid; "Zingerman's Community of Businesses", *About Us,* www.zingermans.com/ AboutUs.aspx, abril 7, 2008; L. Buchanan, "In Praise of Selflessness", *Inc. Magazine,* mayo 2007, 33-35.

26. Burlingham, "The Coolest Small Company in America"; "Zingerman's Community of Businesses"; Buchanan, "In Praise of Selflessness".

27. Buchanan, "In Praise of Selflessness".

28. Ibid.

29. Burlingham, "The Coolest Small Company in America"; "In a Nutshell", *food gatherers,* www.foodgatherers.org/about.htm, abril 7, 2008.

30. "In a Nutshell".

31. Buchanan, "In Praise of Selflessness".

32. R. Calori y B. Dufour, "Management European Style", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 61-70.

33. Ibid.

34. H. Mintzberg, *Power in and Around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983); J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981).

35. R. P. French, Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. F. Zander, eds., *Group Dynamics* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1960), 607-623.

36. R. L. Rose, "After Turning Around Giddings and Lewis, Fife Is Turned Out Himself", *The Wall Street Journal,* junio 22, 1993, A1.

37. E. Olson, "Adventures as a Team Sport", *The New York Times,* octubre 23, 2005, 9; "Investor Relations-Alaska Communications System: Board of Directors", *ACS,* marzo 20, 2006 (www.acsalaska.com/ALSK/ en-US/Board+of+Directors/Liane+Pelletier. htm).

38. Olson, "Adventures as a Team Sport",

39. Ibid.

40. "Alaska's Premier Telecommunications Provider", ACS, *Alaska Communications Systems Group, Inc.,* Corporate Fact Sheet, www. acsalaska.com/NR/rdonlyres/47628010-7-ADO-42BF-9484-0A7AE7E008AD/01ACSfac tsheet031708.pdf, abril 8, 2008; "People-Technology-Potential", *Alaska Communications Systems,* www.acsalaska.com/cultures/en-us/ corporate%20information, abril 8, 2008.

41. "Investor Relations-Alaska Communications System".

42. "Alaska Communications", *Corporate Spotlight,* marzo 21, 2006 (www. redcoatpub lishingcom/spotlights/s1_08_05_Alaska. asp).

43. G. G. Marcial, "Heading North To Alaska Communications", *BusinessWeek Online,* junio 27, 2005 (www.businessweek .com).

44. Olson, "Adventures as a Team Sport;" "Management Team", ACS, Alaska Communications Systems, www.acsalaska.com/ ALSK/en-US/Management+Team/, abril 8, 2008.

45. A. Grove, "How Intel Makes Spending Pay Off", *Fortune,* febrero 22, 1993, 56-61; "Craig R. Barrett, Chief Executive Officer: Intel Corporation," *Intel,* julio 28, 2004 (www.intel.com/pressroom/kits/bios/ barrett/bio.htm).

46. Craig R. Barrett Bio, www.intel.com/ pressroom/kits/bios/barrett.htm, abril 8, 2008; Microsoft Press Pass-Microsoft Board of Directors, www.microsoft.com/ presspass/bod/default.mspx, abril 8, 2008; "Tachi Yamada Selected to Lead Gates Foundation's Global Health Program", Announcements-Bill & Melinda Gates Foundation, febrero 6, 2006, www.gatesfoundation.org/GlobalHealth/Announcements/ Announce-060106.htm, abril 8, 2008.

47. M. Loeb, "Jack Welch Lets Fly on Budgets, Bonuses, and Buddy Boards", *Fortune,* mayo 29, 1995, 146.

48. T. M. Burton, "Visionary's Reward: Combine 'Simple Ideas' and Some Failures; Result: Sweet Revenge," *The Wall Street Journal,* febrero 3, 1995, A1, A5.

49. L. Nakarmi, "A Flying Leap Toward the 21st Century? Pressure from Competitors and Seoul May Transform the Chaebol", *BusinessWeek,* marzo 20, 1995, 78-80.

50. B. M. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications,* 3a. ed. (New York: Free Press, 1990); R. J. House y M. L. Baetz, "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions", en B. M. Staw y L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior,* vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), 341-423; S. A. Kirpatrick y E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (1991), 48-60; Yukl, *Leadership in Organizations;* G. Yukl y D. D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough, eds., *Handbook of*

Industrial and Organizational Psychology, 2a. ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), 147-197.

51. E. A. Fleishman, "Performance Assessment Based on an Empirically Derived Task Taxonomy", *Human Factors* 9 (1967), 349-366; E. A. Fleishman, "The Description of Supervisory Behavior", *Personnel Psychology* 37 (1953), 1-6; A. W. Halpin y B. J. Winer, "A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions", en R. M. Stogdill y A. I. Coons, eds., *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (Columbus Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957); D. Tscheulin, "Leader Behavior Measurement in German Industry", *Journal of Applied Psychology* 56 (1971), 28-31.

52. S. Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart", *The New York Times,* julio 17, 2005, BU1, BU8; "Directors," *Costco Wholesale, Investors Relations,* http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-govBoard, abril 8, 2008.

53. "Corporate Governance", *Costco Wholesale Investor Relations,* abril 28, 2006, (http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-govhighlights).

54. Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart".

55. Ibid.

56. Ibid.

57. Ibid; S. Clifford, "Because Who Knew a Big-Box Chain Could Have a Generous Soul," *INC. Magazine,* abril 2005, 88.

58. S. Holmes y W. Zellner, "Commentary: The Costco Way", *BusinessWeek Online,* abril 12, 2004 (www.businessweek.com/ print/ magazine/content/04_15/b3878084_ mz021.htm?chan...); M. Herbst, "The Costco Challenge: An Alternative to Wal-Martization?" *LRA Online,* julio 5, 2005 (www. laborresearch.org/print.php?id=391).

59. Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart".

60. Ibid; "Company Profile", *Costco Wholesale, Investor Relations,* http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83830&p=irol-homeprofile, abril 8, 2008.

61. "Costco Wholesale Corporation Reports Second Quarter and Year-to-Date Operating Results Fiscal 2006 and Febraury Sales Results", *Costco Wholesale Investor Relations: News Release,* abril 28, 2006 (http://phx. corporate-ir.net/phoenix .zhtml?c=83830& p=irol-newsArticle& ID=824344&highlight=); "Costco Wholesale Corporation Reports March Sales Results and Plans for Membership Fee Increase", *Costco Wholesale Investor Relations: News Release,* abril 28, 2006 (http://phx .corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83830& p=irol-newsArticle& ID=839605&highlight=); "Wal-Mart Stores Post Higher Sales", *BusinessWeek Online,* febrero 2, 2006 (www. businessweek.com/print/investor/conent/ feb2006/ pi2006022_0732_pi004.htm).

62. E. A. Fleishman y E. F. Harris, "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", *Personnel Psychology* 15 (1962), 43-56.

63. R. Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961); N. C. Morse y E. Reimer, "The Experimental Change of a Major Organizational Variable", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 52 (1956), 120-129.

64. R. R. Blake y J. S. Mouton, *The New Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1978).

65. P. Hersey y K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982).

66. F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967); F. E. Fiedler, "The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process", en L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1978).

67. J. Rebello, "Radical Ways of Its CEO Are a Boon to Bank", *The Wall Street Journal,* marzo 20, 1995, B1, B3.

68. J. Fierman, "Winning Ideas from Maverick Managers", *Fortune,* febrero 6, 1995, 66-80.

69. Ibid; "Laybourne, Geraldine, U.S. Media Executive", *Laybourne, Geraldine,* http://museum.tv/archives/etv/L/htmlL/ laybournege/laybournege.htm, abril 8, 2008.

70. M. Schuman, "Free to Be," *Forbes,* mayo 8, 1995, 78–80; "Profile-Herman Mashaba", *SAIE-Herman Mashaba,* www.entrepreneurship.co.za/page/herman_mashaba, abril 8, 2008.

71. House y Baetz, "Leadership"; L. H. Peters, D. D. Hartke y J. T. Pohlmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin* 97 (1985), 274-285; C. A. Schriesheim, B. J. Tepper y L. A. Tetrault, "Least Preferred Co-Worker Score, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contingency Model Performance Predictions", *Journal of Applied Psychology* 79 (1994), 561-573.

72. M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance* 5 (1970), 277-298; R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 321-338; J. C. Wofford y L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Management* 19 (1993), 857-876.

73. S. Kerr y J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (1978), 375-403; P. M. Podsakoff, B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie y M. L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54 (1993), 1-44.

74. Kerr y Jermier, "Substitutes for Leadership"; Podsakoff *et al.*, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership?"

75. J. Reingold, "You Got Served", *Fortune,* octubre 1, 2007, 55-58; "News on Women", *News On Women: Sue Nokes SVP at T-Mobile,* http://newsonwomen.typepad.com/news_on_women/2007/09/sue-nokes-svp-a.html, abril 8, 2008.

76. "Company Information", *T-Mobile Cell Phone Carrier Quick Facts,* http://www.t-mobile/Company/CompanyInfo.aspx?tp=Abt_Tab_CompanyOverview, abril 8, 2008.

77. Reingold, "You Got Served".

78. Ibid; "Company Information", *Highest customer satisfaction & wireless call quality - J.D. Power Awards,* http://www.t-mobile.com/Company/CompanyInfo.aspx?tp=Abt_Tab_Awards, abril 8, 2008.

79. Reingold, "You Got Served".

80. Ibid.

81. B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985); Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership;* Yukl y Van Fleet, "Theory and Research on Leadership".

82. Reingold, "You Got Served".

83. Ibid.

84. Ibid.

85. Ibid.

86. Ibid.

87. Ibid.

88. J. A. Conger y R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", en J. A. Conger, R. N. Kanungo y Associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).

89. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations;* Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership;* Yukl y Van Fleet, "Theory and Research on Leadership;" Reingold, "You Got Served".

90. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations;* Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership;* Yukl y Van Fleet, "Theory and Research on Leadership".

91. Reingold, "You Got Served".

92. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*.

93. Bass, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership;* B. M. Bass y B. J. Avolio, "Transformational Leadership: A Response to Critiques", en M. M. Chemers y R. Ayman, eds., *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (San Diego: Academic Press, 1993), 49-80; B. M. Bass, B. J. Avolio y L. Goodheim, "Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World Class Level", *Journal of Management* 13 (1987), 7-20; J. J. Hater y B. M. Bass, "Supervisors Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology* 73, (1988), 695-702; R. Pillai, "Crisis and Emergence of Charismatic Leadership in Groups: An Experimental Investigation", *Journal of Applied Psychology* 26 (1996), 543-562; J. Seltzer y B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management* 16 (1990), 693-703; D. A. Waldman, B. M. Bass y W. O. Einstein, "Effort, Performance, Transformational Leadership in Industrial and Military Service", *Journal of Occupation Psychology* 60 (1987), 1-10.

94. R. Pillai, C. A. Schriesheim y E. S. Williams, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators of Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", *Journal of Management* 25 (1999), 897-933.

95. L. Tischler, "Where Are the Women?" *Fast Company,* febrero 2004, 52-60.

96. "2000 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500", www.catalystwomen.org, octubre 21, 2001; S. Wellington, M. Brumit Kropf y P. R. Gerkovich, "What's Holding Women Back?" *Harvard Business Review,* junio 2003, 18-19; D. Jones, "The Gender Factor", *USA Today.com,* diciembre 30, 2003; "2002 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners in the Fortune 500", www.catalystwomen.org, agosto 17, 2004; "2007 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500", www.catalyst.org/knowledge/titles/title/php?page=cen_COTE_07, febrero 8, 2008.

97. A. H. Eagly y B. T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 108 (1990), 233-256.

98. Ibid.

99. The Economist, "Workers Resent Scoldings from Female Bosses", *Houston Chronicle,* agosto 19, 2000, 1C.

100. Ibid.

101. Ibid.

102. Ibid.

103. A. H. Eagly, S. J. Karau y M. G. Makhijani, "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 117 (1995), 125-145.

104. Ibid.

105. J. M. George y K. Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context", *Journal of Applied Psychology* 75 (1990), 698-709.

106. T. Sy, S. Cote y R. Saavedra, "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes", *Journal of Applied Psychology* 90(2), (2005), 295-305.

107. J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* 53 (2000), 1027-1055. 108. Ibid.

109. J. Zhou y J. M. George, "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", *The Leadership Quarterly* 14, núm. 45 (agosto-octubre 2003), 545-568.

110. Ibid.

111. Ibid.

112. D. Fenn, "My Bad", *Inc. Magazine,* octubre 2007, 37-38; "About Us", *Creative Display Solutions: About Us,* www.creativedisplaysolutions.com/pages/about/about.html, abril 4, 2008.

113. Ibid.

114. Fenn, "My Bad".

115. Ibid.

116. Ibid.

117. Ibid.

118. Ibid.

119. Ibid; C. Mason-Draffen, "Inside Stories", "Feeling Like a Million," *Creative Display Solutions: CDS News,* www.creative displaysolutions.com/pages/about/news6.html, abril 4, 2008.

120. D. Sonnenberg, "Mother Load: How to Balance Career and Family", julio 30, 2007, *Creative Display Solutions: CDS News,* www.creativedisplaysolutions.com/pages/about/news8.html, abril 4, 2008; C. Mason-Draffen, "Partnership at Work: Couples in Business Together Have Their Share of Sweet Rewards and Unique Challenges", febrero 13, 2007, *Creative Display Solutions, CDS News,* www.creativedisplaysolutions.com/pages/about/news7.html, abril 4, 2008; "Client List", *Creative Display Solutions: About Us,* www.creative-displaysolutions.com/pages/about/clients.html, abril 8, 2008; Fenn, "My Bad".

121. Fenn, "My Bad".

Capítulo 15

1. "About ICU Medical, Inc.", www.icumed.com/about.asp, abril 11, 2008.

2. Ibid.

3. "ICU Medical, Inc.-Fundamentals", http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=86695&p=irol-fundamentals, abril 11, 2008; "ICU Medical Inc. (ICUI): Stock Quote & Company Profile-Business Week, *Business Week,* http://investing.businessweek.com/research/stocks/snapshot/snapshot_article.asp?symbol=..., abril 11, 2008.

4. "ICU Medical, Inc.-Investor Relations Home", http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=86695&p=irol-IRHome, abril 11, 2008.

5. "About ICU Medical, Inc."

6. "Clave Connector", ICU Medical, Inc., www.icumend.com, abril 11, 2008.

7. E. White, "How a Company Made Everyone a Team Player", *The Wall Street Journal,* agosto 13, 2007, B1, B7.

8. Ibid.

9. Ibid.

10. Ibid.

11. Ibid.

12. Ibid.

13. Ibid.

14. Ibid.

15. Ibid.

16. Ibid.

17. Ibid.

18. Ibid.

19. Ibid.

20. Ibid.

21. Ibid.

22. Ibid.

23. Ibid.

24. Ibid.

25. T. M. Mills, *The Sociology of Small Groups* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967); M. E. Shaw, *Group Dynamics* (New York: McGraw-Hill, 1981).

26. White, "How a Company Made Everyone a Team Player".

27. R. S. Buday, "Reengineering One Firm's Product Development and Another's Service Delivery", *Planning Review,* marzo-abril 1993, 14-19; J. M. Burcke, "Hallmark's Quest for Quality Is a Job Never Done", *Business Insurance,* abril 26, 1993, 122; M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993); T. A. Stewart, "The Search for the Organization of Tomorrow", *Fortune,* mayo 18, 1992, 92-98.

28. T. Claburn, "Lockheed Finds a Way to Connect Questions with Answers", *InformationWeek,* junio 14, 2004 (www. informationweek.com/showArticle.jhtml?article ID=21700462); "About Us", www.lockheedmartin.com/wms/findPage.do?dsp=fec&ci=4&sc=400&prfr=true, junio 19, 2006; "About Us", *Lockheed Martin,* www.lockheedmartin.com/cgi-bin/pfv.pl, abril 17, 2008.

29. "Smart Organizations Choose Tacit", http://tacit.com/customers/index.html,

junio 19, 2006; "Tacit ActiveNet: A Powerful Way to Drive the Right Collaboration", http://tacit.com/products/index.html, junio 19, 2006; "ActiveNet-Facilitating Real-Time Collaboration", *Software for Real-Time Collaboration,* www.tacit.com/products/activenet/technology.html, abril 17, 2008; "About Tacit", *Tacit Software-About Us,* www.tacit.com/company/about_tacit/index.html, abril 17, 2008.

30. "Lockheed Martin Licenses Tacit to Network Space Systems Employees", www.tacit.com/company/news/press/2004.05.24.html. mayo, 24, 2004; "ActiveNet-Facilitating Real-Time Collaboration"; "About Tacit".

31. P. Kaihla, "The Matchmaker in the Machine", *Business 2.0,* febrero 2004, 52-55; "ActiveNet-Facilitating Real-Time Collaboration"; "About Tacit".

32. Claburn, "Lockheed Finds a Way to Connect Questions with Answers".

33. Kaihla, "The Matchmaker in the Machine"; "Northrop Grumman: About Us", www.northropgrumman.com/about_us/about_us.html, junio 19, 2006; "About Us", *Northrop Grumman,* www.northropgrumman.com/about_us/index.html, abril 17, 2008.

34. Kaihla, "The Matchmaker in the Machine".

35. Ibid.

36. "Amazon.com Investor Relations: Officers & Directors", http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-govManage, junio 19, 2006; "Amazon.com Investor Relations: Boletín de prensa", http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-newsArticle&ID=1102342&hi..., abril 17, 2008.

37. A. Deutschman, "Inside the Mind of Jeff Bezos," *Fast Company,* agosto 2004, 50-58.

38. Ibid; "Amazon.com Digital Media Technology", http://media-server.amazon.com/jobs/jobs.html, junio 19, 2006.

39. "Amazon.com: Kindle: Amazon's New Wireless Reading Device: Kindle Store", www.amazon.com/gp/product/B000F173MA/ref=amb_link_6369712_2?pf_rd_m=A..., abril 17, 2008.

40. Deutschman, "Inside the Mind of Jeff Bezos".

41. "Online Extra: Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power", *BusinessWeek Online,* agosto 2, 2004 (www.businessweek.com); R. D. Hof, "Reprogramming Amazon", *BusinessWeek Online,* diciembre 22, 2003 (www. businessweek.com); "About Amazon.com: Company Information", www.amazon.com/ exec/obidos/tg/browsw/-/574562/ 104-0138839-3693547, junio 19, 2006; "Amazon.com Investor Relations: Boletín de prensa".

42. "RockBottom Restaurants", www.rockbottom.com/RockBottomWeb/RBR/index.aspx?PageName=/RockBottom. . ., abril 15, 2008.

43. S. Dallas, "Rock Bottom Restaurants: Brewing Up Solid Profits", *BusinessWeek,* mayo 22, 1995, 74.

44. J. A. Pearce II y E. C. Ravlin, "The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups", *Human Relations* 11 (1987), 751-782.

45. B. Dumaine, "Who Needs a Boss?" *Fortune,* mayo 7, 1990, 52-60; Pearce y Ravlin, "The Design and Activation of Self-Regulating Work Groups".

46. Dumaine, "Who Needs a Boss"; A. R. Montebello y V. R. Buzzotta, "Work Teams That Work", *Training and Development,* marzo 1993, 59-64.

47. C. Matlack, R. Tiplady, D. Brady, R. Berner y H. Tashiro, "The Vuitton Machine", *BusinessWeek,* marzo 22, 2004, 98-102; "America's Most Admired Companies", *Fortune.com,* agosto 18, 2004 (www.fortune.com/fortune/mostadmired/snapshot/0,15020,383,00.html); "Art Samberg's Ode to Steel", *Big Money Weekly,* junio 29, 2004 (http://trading.sina/com/trading/rightside/bigmoney_weekly_040629.b5.shtml); "Nucor Reports Record Results for First Quarter of 2004", www.nucor.com/financials.asp?finpage=newsreleases, agosto 18, 2004; "Nucor Reports Results for First Half and Second Quarter of 2004", www.nucor. com/financials.asp?finpage=newsreleases; J. C. Cooper, "The Price of Efficiency", *BusinessWeek Online,* marzo 22, 2004 (www.businessweek.com/magazine/content/04_12/b3875603.htm); "LVHM-Fashion & Leather Goods", www.lvmh.com, junio 18, 2006; C. Matlack, "Rich Times for the Luxury Sector", *BusinessWeek Online,* marzo 6, 2006 (www.businessweek.com/globalbiz/content/ mar2006/gb20060306_296309.htm?campaign_id=search); N. Byrnes, "The Art of Motivation", *BusinessWeek,* mayo 1, 2006, 56-62; "Nucor Steel", http://www.nucor.com/indexinner.aspx?finpage=aboutus, abril 16, 2008; "Annual General Meetings-Group Investor Relations-Corporate Governance", http://www.lvmh.com/comfi/pg_home.asp?rub=6&srub=0, marzo 16, 2008.

48. C. Matlack *et al.*, "The Vuitton Machine".

49. M. Arndt, "Out of the Forge and into the Fire", *BusinessWeek,* junio 18, 2001 (*BusinessWeek* Archives); N. Byrnes, "The Art of Motivation", *BusinessWeek,* mayo 1, 2006, 56-62.

50. S. Baker, "The Minimill That Acts like a Biggie", *BusinessWeek,* septiembre 30, 1996, 101-104; S. Baker, "Nucor", *BusinessWeek* febrero 13, 1995, 70; S. Overman, "No-Frills at Nucor", *HRMagazine,* julio 1994, 56-60.

51. www.nucor.com, noviembre 21, 2001; "Nucor: About Us".

52. Baker, "The Minimill That Acts like a Biggie"; Baker, "Nucor"; Overman, "No-Frills at Nucor"; www.nucor.com; Byrnes, "The Art of Motivation"; "Nucor: About Us".

53. Matlack *et al.*, "The Vuitton Machine"; "About Nucor"; "America's Most Admired Companies"; "Art Samberg's Ode to Steel"; "Nucor Reports Record Results for First Quarter of 2004"; "Nucor Reports Results for First Half and Second Quarter of 2004"; Byrnes, "The Art of Motivation".

54. White, "How a Company Made Everyone a Team Player".

55. T. D. Wall, N. J. Kemp, P. R. Jackson y C. W. Clegg, "Outcomes of Autonomous Work Groups: A Long-Term Field Experiment", *Academy of Management Journal* 29 (1986): 280-304.

56. A. Markels, "A Power Producer Is Intent on Giving Power to Its People", *The Wall Street Journal,* julio 3, 1995, A1, A12; "AES Corporation/The Power of Being Global," www.aes.com/aes/index?page=home, abril 15, 2008.

57. J. S. Lublin, "My Colleague, My Boss", *The Wall Street Journal,* abril 12, 1995, R4, R12.

58. W. R. Pape, "Group Insurance", *Inc. Magazine* (Technology Supplement), junio 17, 1997, 29-31; A. M. Townsend, S. M. DeMarie y A. R. Hendrickson, "Are You Ready for Virtual Teams?" *HRMagazine,* septiembre 1996, 122-126; A. M. Townsend, S. M. DeMarie y A. M. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive* (1998) 12, núm. 3, 17-29.

59. Townsend *et al.*, "Virtual Teams".

60. Pape, "Group Insurance"; Townsend *et al.*, "Are You Ready for Virtual Teams?"; L. Gratton, "Working Together... When Apart", *The Wall Street Journal,* junio 16-17, 2007, R4.

61. D. L. Duarte y N. T. Snyder, *Mastering Virtual Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); K. A. Karl, "Book Reviews: *Mastering Virtual Teams*", *Academy of Management Executive,* agosto 1999, 118-119.

62. B. Geber, "Virtual Teams", *Training* 32, núm. 4 (agosto 1995), 36-40; T. Finholt y L. S. Sproull, "Electronic Groups at Work", *Organization Science* 1 (1990), 41-64.

63. Geber, "Virtual Teams".

64. E. J. Hill, B. C. Miller, S. P. Weiner y J. Colihan, "Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance", *Personnel Psychology* 31 (1998), 667-683; S. G. Strauss, "Technology, Group Process, and Group Outcomes: Testing the Connections in Computer-Mediated and Face-to-Face Groups", *Human Computer Interaction,* 12 (1997), 227-266; M. E. Warkentin, L. Sayeed

y R. Hightower, "Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System", *Decision Sciences* 28, núm. 4 (otoño 1997), 975-996.

65. S. A. Furst, M. Reeves, B. Rosen y R. S. Blackburn, "Managing the Life Cycle of Virtual Teams", *Academy of Management Executive* 18, núm. 2 (mayo 2004), 6-20.

66. Ibid.

67. Gratton, "Working Together . . . When Apart".

68. Ibid.

69. Ibid.

70. Ibid.

71. White, "How a Company Made Everyone a Team Player".

72. A. Deutschman, "The Managing Wisdom of High-Tech Superstars", *Fortune,* octubre 17, 1994, 197-206.

73. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).

74. Ibid.

75. Lublin, "My Colleague, My Boss".

76. White, "How a Company Made Everyone a Team Player".

77. R. G. LeFauve y A. C. Hax, "Managerial and Technological Innovations at Saturn Corporation", *MIT Management,* Spring 1992, 8-19.

78. B. W. Tuckman, "Developmental Sequences in Small Groups", *Psychological Bulletin* 63 (1965), 384-399; B. W. Tuckman y M. C. Jensen, "Stages of Small Group Development", *Group and Organizational Studies* 2 (1977), 419-427.

79. C. J. G. Gersick, "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal* 31 (1988), 9-41; C. J. G. Gersick, "Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups", *Academy of Management Journal* 32 (1989), 274-309.

80. J. R. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 2a. ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), 199-267.

81. Ibid.

82. Ibid.

83. Lublin, "My Colleague, My Boss".

84. T. Kelley y J. Littman, *The Art of Innovation* (New York: Doubleday, 2001); "ideo.com: Our Work", www.ideo.com/ portfolio, junio 19, 2006.

85. B. Nussbaum, "The Power of Design", *BusinessWeek,* mayo 17, 2004, 86-94; "ideo.com: About Us: Teams", www.ideo.com/about/ index.asp?x=1&y=1, junio 19, 2006.

86. Ibid; "ideo.com: About Us: Teams", www.ideo.com/about/index.asp?x=1&y=1, abril 18, 2008;

87. Nussbaum, "The Power of Design".

88. Kelley y Littman, *The Art of Innovation.*

89. Ibid; www.ideo.com; "1999 Idea Winners", *BusinessWeek,* junio 7, 1999 (Archivos de *BusinessWeek*).

90. Nussbaum, "The Power of Design; "ideo.com: About Us: Teams".

91. L. Festinger, "Informal Social Communication", *Psychological Review* 57 (1950), 271-282; Shaw, *Group Dynamics.*

92. Hackman, "Group Influences on Individuals in Organizations"; Shaw, *Group Dynamics.*

93. D. Cartwright, "The Nature of Group Cohesiveness", en D. Cartwright y A. Zander, eds., *Group Dynamics,* 3a. ed. (New York: Harper & Row, 1968); L. Festinger, S. Schacter y K. Black, *Social Pressures in Informal Groups* (New York: Harper & Row, 1950); Shaw, *Group Dynamics.*

94. T. F. O'Boyle, "A Manufacturer Grows Efficient by Soliciting Ideas from Employees", *The Wall Street Journal,* junio 5, 1992, A1, A5.

95. White, "How a Company Made Everyone a Team Player".

96. Lublin, "My Colleague, My Boss".

97. Kelley y Littman, "The Art of Innovation", 93.

98. Kelley y Littman, "The Art of Innovation".

99. "Shared Commitment", www.valero.com/Work/SharedCommitment.htm, abril 18, 2008.

100. R. Levering y M. Moskowitz, "100 Best Companies to Work For: The Rankings", *Fortune,* febrero 4, 2008, 75-94.

101. J. Guyon, "The Soul of a Moneymaking Machine", *Fortune,* octubre 3, 2005, 113-120.

102. Ibid.

103. Ibid.

104. Ibid.

105. P. C. Earley, "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 565-581; J. M. George, "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations", *Academy of Management Journal* 35 (1992), 191-202; S. G. Harkins, B. Latane y K. Williams, "Social Loafing: Allocating Effort or Taking It Easy", *Journal of Experimental Social Psychology* 16 (1980), 457-465; B. Latane, K. D. Williams y S. Harkins, "Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology* 37 (1979), 822-832; J. A. Shepperd, "Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis", *Psychological Bulletin* 113 (1993), 67-81.

106. George, "Extrinsic and Intrinsic Origins"; G. R. Jones, "Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior", *Academy of Management Review* 9 (1984), 684-695; K. Williams, S. Harkins y B. Latane, "Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments", *Journal of Personality and Social Psychology* 40 (1981), 303-311.

107. S. Harkins y J. Jackson, "The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing", *Personality and Social Psychology Bulletin* 11 (1985), 457-465; N. L. Kerr y S. E. Bruun, "Ringelman Revisited: Alternative Explanations for the Social Loafing Effect", *Personality and Social Psychology Bulletin* 7 (1981), 224-231; Williams *et al.*, "Identifiability as a Deterrent to Social Loafing"; Harkins y Jackson, "The Role of Evaluation in Eliminating Social Loafing"; Kerr y Bruun, "Ringelman Revisited."

108. M. A. Brickner, S. G. Harkins y T. M. Ostrom, "Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1986), 763-769; S. G. Harkins y R. E. Petty, "The Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing", *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (1982), 1214-1229.

109. B. Latane, "Responsibility and Effort in Organizations", en P. S. Goodman, ed., *Designing Effective Work Groups* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986); Latane *et al.*, "Many Hands Make Light the Work"; I. D. Steiner, *Group Process and Productivity* (New York: Academic Press, 1972).

Capítulo 16

1. C. Hymowitz, "Sometimes, Moving Up Makes It Harder to See What Goes On Below", *The Wall Street Journal,* octubre 15, 2007, B1.

2. Ibid; J. Sandberg, "Shooting Messengers Makes Us Feel Better but Work Dumber", *The Wall Street Journal,* septiembre 11, 2007, B1.

3. Hymowitz, "Sometimes, Moving Up Makes It Harder to See What Goes On Below"; "FatWire Software Appoints Former CA Executive Yogesh Gupta President and CEO", http://news.manta.com/press/description/200708070500230_66132700_1-0304, abril 23, 2008.

4. Hymowitz, "Sometimes, Moving Up Makes It Harder to See What Goes On Below"; "FatWire Corporation", *FatWire Corporation: Private Company Information-Business Week,* http://investing.businessweek.com/

businessweek/research/stocks/private/snapshot.asp?priv..., abril 23, 2008; "Customers", *FatWire US: Customers-Customer Overview,* www.fatwire.com/cs/Satellite/CustomerOverviewPage_US.html, abril 24, 2008; "Case Studies", *FatWire US: Customers-Case Studies,* www.fatwire.com/cs/Satellite/CustomerCaseStudiesPage_US.html, abril 24, 2008; "FatWire Software Reports Record Growth", marzo 3, 2008, *FatWire Software,* www.fatwire.com/cs/Satellite?c=FW_C&cid=1202240759097&pagename=FW%2F..., abril 23, 2008; "Company Overview", *FatWire U.S.: Company-Company Overview,* www.fatwire.com/cs/Satellite/CompanyOVPage_US.html, abril 23, 2008.

5. "Management", *FatWire US: Company—Management,* www.fatwire.com/cs/Satellite/ManagementPage_US.html, abril 23, 2008; "Company Overview", *Company Overview-CA,* www.ca.com/us/ca.aspx, abril 24, 2008.

6. Hymowitz, "Sometimes, Moving Up Makes It Harder to See What Goes On Below".

7. Ibid.

8. Ibid.

9. K. Holland, "The Silent mayo Have Something to Say", *The New York Times,* noviembre 5, 2006, http://www.nytimes.com/2006/11/05/business/yourmoney/05mgmt.html, junio 29,2008.

10. Ibid.

11. Ibid.

12. Ibid.

13. E. White, "How Surveying Workers Can Pay Off", *The Wall Street Journal,* junio 18, 2007, B3.

14. Ibid.

15. Hymowitz, "Sometimes, Moving Up Makes It Harder to See What Goes On Below".

16. C. A. O'Reilly y L. R. Pondy, "Organizational Communication," en S. Kerr, ed., *Organizational Behavior* (Columbus, OH: Grid, 1979).

17. "World's First Volume Computed Tomography (VCT) System, Developed by GE Healthcare, Scanning Patients at Froedtert", www.gehealthcare.com/company/pressroom/releases/pr_release_9722.html, junio 18, 2004; "GE Healthcare Fact Sheet", *GE Healthcare Worldwide,* junio 20, 2006 (www.gehealthcare.com/usen/ about/ge_factsheet.html); WTN News, "GE Healthcare Names New CEO", *Wisconsin Technology Network,* enero 25, 2006 (http://wistechnology.com/printarticle.php?id=2639), junio 20, 2006; "About GE Healthcare", *GE Healthcare-Brochure-About GE Healthcare,* www.gehealthcare.com/usen/about/about.html, abril 25, 2008.

18. S. Kirsner, "Time [Zone] Travelers", *Fast Company,* agosto 2004, 60-66; "Light-Speed VCT Series", *GE Healthcare Worldwide,* junio 20, 2006 (www.gehealthcare.com/usen/ct/products/vct.html).

19. "New CT Scanner by GE Healthcare Advances Imaging Technology", *Wisconsin Technology Network,* junio 21, 2004 (www.wistechnology.com).

20. Kirsner, "Time [Zone] Travelers".

21. Ibid.

22. Ibid.

23. E. M. Rogers y R. Agarwala-Rogers, *Communication in Organizations* (New York: Free Press, 1976).

24. W. Nabers, "The New Corporate Uniforms", *Fortune,* noviembre, 13, 1995, 132-156.

25. R. B. Schmitt, "Judges Try Curbing Lawyers' Body-Language Antics", *The Wall Street Journal,* septiembre 11, 1997, B1, B7.

26. D. A. Adams, P. A. Todd y R. R. Nelson, "A Comparative Evaluation of the Impact of Electronic and Voice Mail on Organizational Communication", *Information & Management* 24 (1993), 9-21.

27. R. Winslow, "Hospitals' Weak Systems Hurt Patients, Study Says", *The Wall Street Journal,* julio 5, 1995, B1, B6.

28. B. Newman, "Global Chatter", *The Wall Street Journal,* marzo 22, 1995, A1, A15.

29. "Miscommunications Plague Pilots and Air-Traffic Controllers", *The Wall Street Journal,* agosto 22, 1995, A1.

30. P. Reinert, "Miscommunication Seen as Threat to Space Station", *Houston Chronicle,* septiembre 24, 2003, 6A.

31. W. E. Leary, "NASA Report Says Problems Plague Space Station Program", *The New York Times,* febrero 28, 2004, A12.

32. R. L. Daft, R. H. Lengel y L. K. Trevino, "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly* 11 (1987), 355-366; R. L. Daft y R. H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en B. M. Staw y L. L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1984).

33. R. L. Daft, *Organization Theory and Design* (St. Paul, MN: West, 1992).

34. "Lights, Camera, Meeting: Teleconferencing Becomes a Time-Saving Tool", *The Wall Street Journal,* febrero 21, 1995, A1.

35. Daft, *Organization Theory and Design.*

36. A. S. Wellner, "Lost in Translation", *Inc. Magazine,* septiembre 2005, 37-38.

37. Ibid.

38. Ibid; R. McMillan, "Business Communication Expert and *New York Times* Bestselling Author", www.vitalsmarts.com, junio 20, 2006.

39. Wellner, "Lost in Translation".

40. Ibid.

41. Ibid; S. Roberts, "Sara Roberts, President, Roberts Golden Consulting-Biographies", www.robertsgolden.com/bios.html, junio 20, 2006; "Roberts Golden Consulting," www.robertsgolden.com, junio 20, 2006.

42. Wellner, "Lost in Translation".

43. S. Shellenbarger, "A Day without Email is Like...", *The Wall Street Journal,* octubre 11, 2007, D1, D2; D. Brady, "*!#?@ the E-Mail. Can we Talk?" *Business Week,* diciembre 4, 2006, 109.

44. T. J. Peters y R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982); T. Peters y N. Austin, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference* (New York: Random House, 1985).

45. "Lights, Camera, Meeting".

46. R. Kirkland, "Cisco's Display of Strength", *Fortune,* noviembre 12, 2007, 90–100; "Cisco TelePresence Overview", Overview *(TelePresence)- Cisco Systems,* www.cisco.com/en/US/solutions/ns669/networking_solutions_products_generic-cont..., abril 25, 2008.

47. R. Kirkland, "Cisco's Display of Strength".

48. Ibid; "Cisco TelePresence Overview".

49. Hymowitz, "Missing from Work".

50. D. Beizer, "Email Is Dead...", *Fast Company,* julio-agosto 2007, 46; The Radicati Group, Inc., www.radicati.com, abril 28, 2008.

51. J. Sandberg, "Employees Forsake Dreaded Email for the Beloved Phone", *The Wall Street Journal,* septiembre 26, 2006, B1.

52. Beizer, "Email Is Dead..."

53. Sandberg, "Employees Forsake Dreaded Email for the Beloved Phone".

54. Ibid.

55. K. Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email", *Academy of Management Review* 33, núm. 2 (2008), 309-327.

56. "There's a Message in Every Email", *Fast Company,* septiembre 2007, 43; Byron, "Carrying Too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email".

57. Ibid.

58. "Telecommuters Bring Home Work and Broadband", www.emarketer.com/ Article.aspx?1002943, julio 20, 2004; "Annual Survey Shows Americans Are Working from Many Different Locations Outside Their Employer's Office", *International Telework Association & Council,* mayo 10, 2006 (www.workingfromanywhere.org/news); "Itac, the Telework Advisory Group for WorldatWork", www.workingfromanywhere. org, mayo 10,

2006; "Virtual Business Owners Community-FAQ Center: Telecommuting/ Telework", www.vsscyberoffice.com/vfaq/ 25.html, mayo 10, 2006.

59. E. Baig, "Taking Care of Business-Without Leaving the House", *BusinessWeek,* abril 17, 1995, 106-107.

60. "Life Is Good for Telecommuters, but Some Problems Persist", *The Wall Street Journal,* agosto 3, 1995, A1.

61. "E-Mail Abuse: Workers Discover High-Tech Ways to Cause Trouble in the Office", *The Wall Street Journal,* noviembre 22, 1994, A1; "E Mail Alert: Companies Lag in Devising Policies on How It Should Be Used", *The Wall Street Journal,* diciembre 29, 1994, A1.

62. Wellner, "Lost in Translation".

63. "The Most Important Part of an E-mail System Isn't the Software. It's the Rules You Make About Using It", *Inc. Magazine,* octubre 2005, 119-122.

64. Ibid.

65. Ibid.

66. American Management Association y el ePolicy Institute's Nancy Flynn, "2004 Workplace E-Mail and Instant Messaging Survey Summary", www.amanet.org, 2004; "2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey", *AMA/ePolicy Institute Research, American Management Association,* 2008.

67. J. Tyson, "How Instant Messaging Works", computer.howstuffworks.com, agosto 23, 2004.

68. "Study: Workers Are Surfing on Company Time", www.medialifemagazine.com/news2004/may04/may03/3_wed/news8wednesday.html, mayo 5, 2004; "Company Profile", *Websense,* www.websense.com/global/en/AboutWebsense/, abril 25, 2008.

69. "Study: Workers Are Surfing on Company Time".

70. Ibid.

71. ClikZ Stats staff, "U.S. Web Usage and Traffic, julio 2004", www.clickz.com/stats/big_picture/traffic_patterns/article.php/3395351, agosto 23, 2004.

72. L. Conley, "The Privacy Arms Race", *Fast Company,* julio 2004, 27–28; "Migrating to Microsoft Exchange... or Another Mail System?" www.stellarim.com, junio 20, 2006; "About Stellar Technologies, Inc.", www.stellartechnologies.com/about_us.cfm, junio 20, 2006.

73. Conley, "The Privacy Arms Race"; "2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey"; M. Villano, "The Risk Is All Yours in Office E-Mail", *The New York Times,* marzo 4, 2007, BU17.

74. "2007 Electronic Monitoring & Surveillance Survey".

75. J. Pfeffer, "It's Time to Start Trusting the Workforce", *Business 2.0,* diciembre 2006, 68.

76. Conley, "The Privacy Arms Race".

77. "P & G Who We Are: Purpose, Values, and Principles", www.pg.com/company/who_we_are/ppv.jhtml, agosto 25, 2004; L. Conley, "Refusing to Gamble on Privacy", *Fast Company,* julio 2004 (http://pf.fastcompany.com/magazine/84.essay_hughes.html); "Who We Are", *P&G Global Operations,* junio 20, 2006 (www.pg.com/company/ who_we_are/index.jhtml); "Company Who We Are," P&G, *PG.com-Who We Are,* www.pg.com/company/who_we_are/index.jhtml, abril 28, 2008.

78. Conley, "The Privacy Arms Race".

79. J. O'Neil, "E-Mail Doesn't Lie (That Much)", *The New York Times,* marzo 2, 2004, D6.

80. "Employee-Newsletter Names Include the Good, the Bad, and the Boring", *The Wall Street Journal,* julio 18, 1995, A1.

81. W. M. Bulkeley, "Playing Well with Others", *The Wall Street Journal,* junio 18, 2007, R10.

82. E. White, J. S. Lublin y D. Kesmodel, "Executives Get the Blogging Bug", *The Wall Street Journal,* julio 13, 2007, B1, B2.

83. *Blog-Wikipedia, the free encyclopedia,* http://en.wikipedia.org/wiki/Blog, abril 28, 2008; E. White *et al.*, "Executives Get the Blogging Bug".

84. Ibid; GM FastLane Blog: Lutz Biography, http://fastlane.gmblogs.com/archives/2005/01/lutz_biography_1.html, abril 28, 2008.

85. "2006 Workplace E-Mail, Instant Messaging & Blog Survey: Bosses Battle Risk by Firing E-Mail, IM & Blog Violators", New York, julio 11, 2006, *AMA Press Room,* http://press.amanet.org/press-releases/28/2006-workpklace-e-mail-instant-messaging-blog-s... abril 28, 2008.

86. Bulkeley, "Playing Well with Others".

87. Ibid.

88. O. W. Baskin y C. E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1989).

89. T. Gutner, "Move Over, Bohemian Grove", *BusinessWeek,* febrero 19, 2001, 102.

90. "We've All Got Mail", *Newsweek,* mayo 15, 2001, 73K; "Diversity Deficit", *BusinessWeek Online,* mayo 14, 2001; "Dial-Up Users Converting to Broadband in Droves," www.emarketer.com/Article.aspx?1003009, agosto 23, 2004; "Top 20 Countries with the Highest Number of Internet Users", *Internet World Stats,* junio 20, 2006 (www. internetworldstats.com/top20.htm); "Top 20 Countries with the Highest Number of Internet Users", *Internet World Stats,* Usage and Population Statistics, www.internetworldstats.com/top20.htm abril 29, 2008.

91. "Top 15 Countries in Internet Usage, 2002", www.infoplease.com/ipa/ A0908185.html, agosto 25, 2004; "Top 20 Countries with the Highest Number of Internet Users;" "Top 20 Countries with the Highest Number of Internet Users", *Internet World Stats,* Usage and Population Statistics, http://www.internetworldstats.com/top20.htm abril 29, 2008.

92. J. Sandberg, "Internet's Popularity in North America Appears to Be Soaring", *The Wall Street Journal,* octubre 30, 1995, B2.

93. "How to Research Companies", *Oxford Knowledge Company,* www.oxford-knowledge.co.uk, septiembre, 16, 2004.

94. "Survey: Denmark Is Web-Savviest Nation", *MSNBC.com,* abril 19, 2004 (www.msnbc.msn.com/id/4779944/1/displaymode/1098); L. Grinsven, "U.S. Drops on Lists of Internet Savvy", *Houston Chronicle,* abril 20, 2004, 6B.

95. M. J. Cronin, "Ford's Intranet Success", *Fortune,* marzo 30, 1998, 158; M. J. Cronin, "Intranets Reach the Factory Floor", *Fortune,* junio 10, 1997; A. L. Sprout, "The Internet Inside Your Company", *Fortune,* noviembre 27, 1995, 161-168; J. B. White, "Chrysler's Intranet: Promise vs. Reality", *The Wall Street Journal,* mayo 13, 1997, B1, B6.

96. Ibid.

97. G. Rifkin, "A Skeptic's Guide to Groupware", *Forbes ASAP,* 1995, 76-91.

98. Ibid.

99. Ibid.

100. "Groupware Requires a Group Effort", *BusinessWeek,* junio 26, 1995, 154.

101. M. Totty, "The Path to Better Teamwork," *The Wall Street Journal,* mayo 20, 2004, R4; "Collaborative Software", *Wikipedia,* agosto 25, 2004 (en.wikipedia.org/wiki/Collaborative_software); "Collaborative Groupware Software", www.svpal.org/~grantbow/groupware.html, agosto 25, 2004.

102. Totty, "The Path to Better Teamwork"; "Collaborative Software".

103. Ibid; "Collaborative Groupware Software",.

104. Totty, "The Path to Better Teamwork"; "Collaborative Software."

105. Ibid.

106. Microsoft Windows SharePoint Services Developer Center, "Windows SharePoint Service", http://msdn.microsoft.com/sharepoint, junio 21, 2006.

107. Totty, "The Path to Better Teamwork"; "Collaborative Software".

108. M. Conlin, "E-mail Is So Five Minutes Ago", *BusinessWeek,* noviembre 28, 2005, 111-112; D. Dahl, "The End of E-mail," *Inc. Magazine,* febrero 2006, 41-42; "Weaving a

Secure Web Around Education: A Guide to Technology Standards and Security", http://nces.ed.gov/pubs2003/secureweb/glossary.asp, junio 21, 2006; "Wikis Make Collaboration Easier," *InformationWeek,* junio 20, 2006, (www.informationweek.com/shared/printableArticleSrc.jhtml?articleID=170100392).

109. "Postini", www.postini.com, abril 28, 2008.

110. Conlin, "E-mail Is So Five Minutes Ago".

111. Ibid.

112. Ibid.

113. Ibid.

114. Dahl, "The End of E-mail"; "Wikis Make Collaboration Easier;" V. Vara, "Wikis at Work", *The Wall Street Journal,* junio 18, 2007, R11.

115. Dahl, "The End of E-mail".

116. Conlin, "E-mail Is So Five Minutes Ago;" "Soar Technology, Thinking inside the box", *Soar Technology, Inc.,* www.soartech.com/home.php, abril 28, 2008.

117. Conlin, "E-mail Is So Five Minutes Ago".

118. Ibid.

119. Ibid.

120. Bulkeley, "Playing Well with Others".

121. Ibid.

122. Conlin, "E-mail Is So Five Minutes Ago"; Dahl, "The End of E-mail"; "Weaving a Secure Web Around Education".

123. Wakizaka, "Faxes, E-Mail, Help the Deaf Get Office Jobs", *The Wall Street Journal,* octubre 3, 1995, B1, B5.

124. D. Tannen, "The Power of Talk", *Harvard Business Review,* septiembre-octubre 1995, 138-148; D. Tannen, *Talking from 9 to 5* (New York: Avon Books, 1995).

125. Tannen, "The Power of Talk."

126. Ibid.

127. Ibid.

128. Ibid.

129. Ibid; Tannan, *Talking from 9 to 5.*

130. Ibid.

131. J. Cohen, "He Writes, She Writes", *Houston Chronicle,* julio 7, 2001, C1-C2.

132. Ibid.

133. Ibid.

134. Tannen, "The Power of Talk", 148.

Capítulo 17

1. M. Kripalana, "Tata: Master of The Gentle Approach", *BusinessWeek,* febrero 25, 2008; "Ravi Kant", *Tata Group,* www.tata.com/scripts/print.asp, mayo 2, 2008.

2. Kripalana, "Tata: Master of The Gentle Approach"; "Profile", TATA Motors, www.tatamotors.com/our_world/profile.php, mayo 2, 2008; "Our Companies: Tata Motors", www.tata.com/tata_motors/index.htm, mayo 2, 2008.

3. Kripalana, "Tata: Master of The Gentle Approach".

4. Ibid.

5. Ibid.

6. K. Chae, "CEO Message", *TATA Daewoo,* www.tata-daewoo.com/ver3/eng/03_company/01_ceo.html, mayo 7, 2008; "Events and Happenings", *TATA,* www.tata.com/scripts/print.asp, mayo 7, 2008.

7. Kripalana, "Tata: Master of The Gentle Approach".

8. "Tata Group Profile", *TATA Group,* www.tata.com/scripts/print.asp, mayo 2, 2008.

9. Kripalana, "Tata: Master of The Gentle Approach".

10. Ibid.

11. Ibid.

12. Ibid.

13. "Sales Activities", *TATA DAEWOO,* www.tata-daewoo.com/ver3/eng/08_center/01_faq.html, mayo 7, 2008; "Company", *TATA DAEWOO,* www.tata-daewoo.com/ver3/eng/03_company/02_tata.html, mayo 7, 2008.

14. Kripalana, "Tata: Master of The Gentle Approach".

15. J. A. Litterer, "Conflict in Organizations: A Reexamination", *Academy of Management Journal* 9 (1966), 178-186; S. M. Schmidt y T. A. Kochan, "Conflict: Towards Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly* 13 (1972), 359-370; R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980).

16. S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974); L. Coser, *The Functions of Social Conflict* (New York: Free Press, 1956).

17. K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", Cornell University, 1997; K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", Cornell University, 1995.

18. L. L. Putnam y M. S. Poole, "Conflict and Negotiation", en F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts y L. W. Porter, eds., *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (Newbury Park, CA: Sage, 1987), 549-599.

19. L. R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly* 2 (1967), 296-320; R. E. Walton y J. M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 62-73.

20. G. R. Jones y J. E. Butler, "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management* 18 (1992), 733-749.

21. T. Petzinger, Jr., "All Happy Businesses Are Alike, but Heirs Bring Unique Conflicts", *The Wall Street Journal,* noviembre 17, 1995, B1.

22. J. A. Wall, Jr., "Conflict and Its Management", *Journal of Management* 21 (1995), 515-558.

23. Walton y Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict".

24. Pondy, "Organizational Conflict".

25. W. F. White, *Human Relations in the Restaurant Industry* (New York: McGraw-Hill, 1948).

26. R. L. Pinkley y G. B. Northcraft, "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", *Academy of Management Journal* 37 (febrero 1994), 193-206.

27. K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations", en M. D. Dunnette y L. M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* 2a. ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), 651-717.

28. Kripalana, "Tata: Master of The Gentle Approach".

29. Ibid.

30. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".

31. Pinkley y Northcraft, "Conflict Frames of Reference".

32. N. Heintz, "In Spanish, It's *Un Equipo*", *Inc. Magazine,* abril 2008; S. McAdams, "Putting culture on the map", *Ragan Report,* junio 11, 2007, www.xplane.com/#/news/; S. Powers, "12 Revolutionary Companies Transforming the City that Works (and Yes, They're Hiring.)", *Portland Monthly,* octubre 2007, www.xplane.com/#/news/.

33. Heintz, "In Spanish, It's *Un Equipo*",.

34. Ibid.

35. Ibid.

36. Ibid.

37. Ibid.

38. Ibid.

39. Ibid.

40. E. Shapiro, J. A. Trachtenberg y L. Landro, "Time Warner Settles Feud by Pushing Out Music Division's Fuchs", *The Wall Street Journal,* noviembre 17, 1995, A1, A6.

41. Ibid.

42. P. R. Lawrence, L. B. Barnes y J. W. Lorsch, *Organizational Behavior and Administration* (Homewood, IL: Irwin, 1976).

43. R. J. Lewicki y J. R. Litterer, *Negotiation* (Homewood, IL: Irwin, 1985); G. B. Northcraft y M. A. Neale, *Organizational Behavior* (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); J. Z. Rubin y B. R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975).

44. C. Bendersky, "Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model", *Academy of Management Review* 28 (octubre 2003), 643-657.

45. R. E. Walton, "Third Party Roles in Interdepartmental Conflicts", *Industrial Relations* 7 (1967), 29-43.

46. "Meaning of Arbitrator", *hyperdictionary,* septiembre 4, 2004 (www.hyperdictionary.com); "Definitions of Arbitrator on the Web", www.google.com, septiembre 4, 2004.

47. L. Thompson y R. Hastie, "Social Perception in Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 47 (1990), 98-123.

48. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations".

49. R. J. Lewicki, S. E. Weiss y D. Lewin, "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis", *Journal of Organizational Behavior* 13 (1992) 209-252.

50. Northcraft y Neale, *Organizational Behavior.*

51. Lewicki *et al.*, "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention"; Northcraft y Neale, *Organizational Behavior;* D. G. Pruitt, "Integrative Agreements: Nature and Consequences", en M. H. Bazerman y R. J. Lewicki, eds., *Negotiating in Organizations* (Beverly Hills, CA: Sage, 1983).

52. R. Fischer y W. Ury, *Getting to Yes* (Boston: Houghton Mifflin, 1981); Northcraft y Neale, *Organizational Behavior.*

53. P. J. Carnevale y D. G. Pruitt, "Negotiation and Mediation", *Annual Review of Psychology* 43 (1992), 531-582.

54. A. M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making* (London: Tavistock, 1973); Miles, *Macro Organizational Behavior.*

55. D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck y D. J. Pennings, "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 216-227; C. R. Hinings, D. J. Hickson, J. M. Pennings y R. E. Schneck, "Structural Conditions of Interorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 22-44; J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Boston: Pitman, 1981).

56. Pfeffer, *Power in Organizations.*

57. Ibid.

58. M. Crozier, "Sources of Power of Lower Level Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly* 7 (1962), 349-364; A. M. Pettigrew, "Information Control as a Power Resource", *Sociology* 6 (1972), 187-204.

59. Pfeffer, *Power in Organizations;* G. R. Salancik y J. Pfeffer, "The Bases and Uses of Power in Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 453-473; J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence View* (New York: Harper & Row, 1978).

60. B. Morris, Senior Editor, "The Pepsi Challenge", *Fortune Magazine,* What makes Pepsi great?, febrero 19, 2008, http://cnnmoney.printthis.clickability.com/pt/cpt?action=cpt&title=What+makes+Pepsi+gre..., abril 8, 2008.

61. "The 100 Most Powerful Women #5 Indra K. Nooyi, Forbes.com, agosto 30, 2007, www.forbes.com/lists/2007/11/biz-07women_Indra-K-Nooyi_1S5D_print.html, abril 23, 2008.

62. "PepsiCo-Investor Overview", http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=78265&p=irol-irhome, mayo 2, 2008.

63. Morris, "The Pepsi Challenge"; D. Brady, "Indra Nooyi: Keeping Cool in Hot Water", *BusinessWeek,* junio 11, 2007, www.businessweek.com/print/magazine/content/07_24/b4038067.htm?chan=gl, abril 30, 2008; P. Maidment, "Re-Thinking Social Responsibility," *Forbes.com,* enero 25, 2008, www.forbes.com/2008/01/25/davos-corporate-responsibility-lead-cx_pm_0125notes..., abril 23, 2008; B. Saporito, "Indra Nooyi," *TIME in partnership with CNN,* Monday, abril 30, 2007, www.time.com/time/specials/2007/printout/0,29239,1595326_1615737_1615996,00..., abril 23, 2008.

64. "The World's Most Influential People", *The 2008 TIME 100,* www.time.com/time/specials/2007/0,28757,1733748,00.html, mayo 2, 2008.

65. "25 Most Powerful People in Business", *Fortune,* http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0711/gallery.power_25.fortune/22.html, abril 30, 2008; "50 Most Powerful Women 2007, The Power 50", *CNNMoney.com, Fortune,* http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0709/gallery.women_mostpowerful.fortune/i. . . , abril 23, 2008.

66. Morris, "The Pepsi Challenge"; "PepsiCo's Board of Directors Appoints Indra K. Nooyi as Chief Executive Officer Effective octubre 1, 2006, Steve Reinemund to Retire as Chairman in May 2007, *PEPSICO,* News Release, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=78265&p=irol-newsArticle_print&ID=895346..., mayo 8, 2008.

67. Morris, "The Pepsi Challenge".

68. Ibid.

69. Ibid.

70. "PEPSICO Officers and Directors", *PepsiCo* http://www.pepsico.com/PEP_Company/OfficersDirectors/index.cfm, mayo 2, 2008.

71. Morris, editor senior, "The Pepsi Challenge",

72. Ibid.

73. A. Moore, MarketWatch, "Indra Nooyi's Pepsi challenge, CEO puts her own brand on new products and global goals", diciembre 6, 2007, www.marketwatch.com/news/story/indra-nooyi-puts-her-brand/story.aspx?guid=%7..., abril 23, 2008.

74. Morris, editor senior, "The Pepsi Challenge".

75. Ibid.

76. Ibid.

77. Pfeffer, *Power in Organizations.*

78. Ibid.

79. Ibid.

80. L. Kramer, "Doing Well and Good: How Social Responsibility Helped One Coffee Grower Land a Deal with Starbucks", *Inc. Magazine,* junio 2006, 55-56.

81. Ibid; "Corporate Social Responsibility", www.starbucks.com/aboutus/csr.asp, junio 25, 2006.

82. "The Exceptional Cup Participating Farms Finca El Faro", www.guatemalancoffees.com/GCContent/GCeng/auction_tec_fincas/FincaElFaro.asp, junio 25, 2006.

83. Kramer, "Doing Well and Good".

84. Ibid.

85. Ibid.

86. Ibid.

87. "Welcome to El Faro Estate Website", *El Faro Estate Coffee,* www.elfaroestate.com/default.htm, mayo 7, 2008; "El Faro Today", El Faro Estate Coffee, www.elfaroestate.com/history/elFaro/ElFaroToday.htm, mayo 7, 2008; "C.A.F.E. practices (coffee and farmer equity practices)", *Starbucks Coffee,* The Business of Coffee, www.starbucks.com/aboutus/sourcingcoffee.asp, mayo 7, 2008.

88. Kramer, "Doing Well and Good".

Capítulo 18

1. www.bestbuy.com, 2008; www.walmart.com, 2008.

2. N. Byrnes, "Clicks and Bricks Retailers", www.businessweek.com, diciembre 6, 2007.

3. www.walmart.com, 2008.

4. N. B. Macintosh, *The Social Software of Accounting Information Systems* (New York: Wiley, 1995).

5. C. A. O'Reilly, "Variations in Decision Makers' Use of Information: The Impact of

Quality and Accessibility", *Academy of Management Journal* 25 (1982), 756-771.

6. G. Stalk y T. H. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).

7. www. iata.com, 2008.

8. R. Cyert y J. March, *Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).

9. E. Turban, *Decision Support and Expert Systems* (New York: Macmillan, 1988).

10. R. I. Benjamin y J. Blunt, "Critical IT Issues: The Next Ten Years", *Sloan Management Review,* verano 1992, 7-19; W. H. Davidow y M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: HarperBusiness, 1992).

11. Davidow y Malone, *The Virtual Corporation;* M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1984).

12. S. M. Dornbusch y W. R. Scott, *Evaluation and the Exercise of Authority* (San Francisco: Jossey-Bass, 1975).

13. J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practice* (London: Harper & Row, 1984).

14. www.dhl.com, 2006.

15. Ibid.

16. Ibid.

17. Macintosh, *The Social Software of Accounting Information Systems.*

18. www.cypress.com, 2008.

19. www.hermanmiller.com, 2008.

20. www.boeing.com, 2008.

21. P. Bradley, "Global Souring Takes Split-Second Timing", *Purchasing,* julio 20, 1989, 52-58.

22. J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: Harper, 1942).

23. V. P. Buell, *Marketing Management* (New York: McGraw-Hill, 1985).

24. Vea M. M. J. Berry y J. H. Taggart, "Managing Technology and Innovation: A Review", *R & D Management* 24 (1994), 341-353; K. B. Clark y S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (New York: Free Press, 1993).

25. Vea Berry y Taggart, "Managing Technology and Innovation"; M. Gort y J. Klepper, "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", *Economic Journal,* septiembre 1982, 630-653. Al buscar la historia de 46 productos, Gort y Klepper encontraron que la longitud de tiempo antes de que otras compañías entraran en el mercado creado por otras empresas ingeniosas, se redujo de un promedio de 14.9 años para los productos que se introdujeron antes de 1930 a 4.9 años para los que se introdujeron después de 1949 —lo que implica que los ciclos de la vida del producto se fue comprimiendo—. También vea A. Griffin, "Metrics for Measuring Product Development Cycle Time", *Journal of Production and Innovation Management* 10 (1993), 112-125.

26. www.ibm.com, 2008.

27. A. D. Chandler, *The Visible Hand* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977).

28. C. W. L. Hill y J. F. Pickering, "Divisionalization, Decentralization, and Performance of Large United Kingdom Companies", *Journal of Management Studies* 23 (1986), 26-50.

29. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975).

30. C. W. L. Hill, "Airborne Express", en C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach* (Boston: Houghton-Mifflin, 2004).

31. Turban, *Decision Support and Expert Systems.*

32. www.merck.com, 2008.

33. N. A. Nichols, "Scientific Management at Merck: An Interview with CFO Judy Lewent", *Harvard Business Review,* enero-febrero 1994, 88-91.

34. Turban, *Decision Support and Expert Systems.*

35. E. Rich, *Artificial Intelligence* (New York: McGraw-Hill, 1983).

36. Brandt, "Agents and Artificial Life".

37. Rich, *Artificial Intelligence.*

38. Ibid., 346.

39. P. P. Bonisson y H. E. Johnson, "Expert Systems for Diesel Electric Locomotive Repair", *Human Systems Management* 4 (1985), 1-25.

40. G. R. Jones, "SAP and the Enterprise Resource Planning Industry", en C. W. L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach,* 6a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2003).

41. B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal* 9 (1988), 319-332.

42. G. S. Capowski, "Designing a Corporate Identity", *Management Review,* junio 1993, 37-38.

43. J. Marcia, "Just Doing It", *Distribution,* enero 1995, 36-40.

44. Davidow y Malone, *The Virtual Corporation.*

45. Ibid., 168.

46. Las compañías son reales, pero sus nombres son ficticios. La información fue obtenida a través de una entrevista personal con el administrador principal quien tuvo la experiencia con los sistemas de información de ambas compañías.

47. T. A. Stewart, "Managing in a Wired Company", *Fortune,* julio 11, 1994, 54.

48. H. Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: Free Press, 1989).

49. De una entrevista dirigida por C. W L Hill con un gerente general de Boeing.

50. Stewart, "Managing in a Wired Company", 54.

51. www.lucasarts.com, 2008.

52. B. Hindo, "The Empire Strikes at Silos", www.businessweek.com, agosto 20, 2007.

53. Vea J. R. Meredith, "The Implementation of Computer Based Systems", Journal of Operational Management, octubre 1981; Turban, Decision Support and Expert Systems; R. J. Thierauf, Effective Management and Evaluation of IT (London: Quorum Books, 1994).

Créditos de fotos

Capítulo 1

P1-1, página 3 © Stephen Hilger/Bloomberg News/Landov

P1-2, página 9 AP Images/Harry Cabluck

P1-3, página 10 © Michael Nagle/Getty Images

P1-4, página 12 © Mark Peterson/Redux Pictures

P1-5, página 21 © Tracy Hayes/ Bloomberg News/Landov

P1-6, página 25 © REUTERS/Brendan McDermid/Landov

P1-7, página 28 © Chuck Kennedy/MCT/ Landov

P1-8, página 29 T © Bill Aron /PhotoEdit

P1-9, página 29 B © James Bergile/ZUMA Press

Capítulo 2

P2-1, página 39 T © Austrian Archives/ Corbis

P2-2, página 39 B © Chad Ehlers/International Stock

P2-3, página 43 © Bettmann/Corbis

P2-4, página 44 © Bettmann/Corbis

P2-5, página 45 © Bettmann/Corbis

P2-6, página 46 20th Century Fox/Cortesía de The Kobal Collection

P2-7, página 47 © Hulton-Deutsch Collection/Corbis

P2-8, página 50 © The Granger Collection, New York

P2-9, página 51 © Jacques Boyer/Roger-Viollet/The Image Works

P2-10, página 56 T Cortesía de Regina A. Greenwood y Henley Management College

P2-11, página 56 B © Fox Photos/Getty Images

P2-12, página 59 AP Images/HO/Hewlett Packard

Capítulo 3

P3-1, página 73 © Ken Hawkins Photography

P3-2, página 79 Paul Drinkwater/NBCU Photo Bank vía AP Images

P3-3, página 81 © PhotoDisc Green/Getty Images

P3-4, página 83 Cortesía de Gentle Giant Moving Company

P3-5, página 87 © Corbis

P3-6, página 89 Eric Audras/Photoalto/ PictureQuest

P3-7, página 93 Cortesía de IDEO

P3-8, página 96 Cortesía de PAETEC Communications

P3-9, página 97 AP Images/Damian Dovarganes

Capítulo 4

P4-1, página 109 © Tom Grill/Corbis

P4-2, página 113 © The Granger Collection, New York

P4-3, página 116 AP Images/Susan Walsh

P4-4, página 120 AP Images/Damian Dovarganes, file

P4-5, página 125 AP Images/Paul Sakuma

P4-6, página 130 © Darren McCollester/ Getty Images

P4-7, página 131 © Richard Carson/Reuters/ Corbis

P4-8, página 135 AP Images/John Todd

P4-9, página 138 © Charley Gallay/Getty Images

Capítulo 5

P5-1, página 149 Cortesía de Sodexo

P5-2, página 153 © Blend Images/Alamy

P5-3, página 157 © Ellen B. Senisi/The Image Works

P5-4, página 158 Cortesía de Chubb Group of Insurance Companies

P5-5, página 167 © Habitat International, Inc. Foto de Jim Madden

P5-6, página 168 T © Digital Vision/Getty Images

P5-7, página 168 B © Corbis

P5-8, página 172 Copyright 2008 DaVita Inc. Todos los derechos reservados. Reproducido con autorización. Este material no puede ser publicado, reproducido o distribuido sin el consentimiento expreso por escrito de DaVita Inc.

P5-9, página 174 © Leland Bobbe/Getty Images/The Image Bank

Capítulo 6

P6-1, página 187 © JUNG YEON-JE/AFP/ Getty Images

P6-2, página 191 AP Images/The News Tribune, Lui Kit Wong

P6-3, página 194 AP Images/Paul Sakuma

P6-4, página 198 AP Images

P6-5, página 200 AP Images/Pat Wellenbach

P6-6, página 204 © REUTERS/Rupak De Chowdhuri/Landov

P6-7, página 210 © Bob Daemmrich/The Image Works

P6-8, página 213 © KAZUHIRO NOGI/ AFP/Getty Images

P6-9, página 216 AP Images/Mircea Rosca

Capítulo 7

P7-1, página 225 AP Images/Christof Stache

P7-2, página 228 © Christopher Robbins/ Getty Images/Digital Vision

P7-3, página 234 Cortesía de ABS

P7-4, página 240 Cortesía de GarageTek

P7-5, página 242 © Corbis

P7-6, página 243 © Marc Romanelli/Getty Images/Workbook Stock

P7-7, página 249 Cortesía de World of Good, Inc.

P7-9, página 250 © Image 100/Corbis

Capítulo 8

P8-1, página 261 T AP Images/ Damian Dovarganes

P8-2, página 261 B AP Images/Steve Helber

P8-3, página 265 © Ryan McVay/Getty Images

P8-4, página 269 AP Images/Tom Mihalek

P8-5, página 271 © Stephen Hird/Reuters/ Corbis

P8-6, página 275 Mike Mergen/Bloomberg News/Landov

P8-7, página 280 Cortesía de Cott Corporation

P8-8, página 281 Cortesía de Inditex

P8-9, página 285 © Bill Varie/Corbis

P8-10, página 287 T AP Images/Katsumi Kasahara

P8-11, página 287 B © Pablo Bartholomew/ Getty News/Liaison

P8-12, página 291 © Ramin Talaie/Corbis

Capítulo 9

P9-1, página 303 T STAN HONDA/AFP/ Getty Images

P9-2, página 303 B © TOSHIFUMI KITAMURA/AFP/Getty Images

P9-3, página 309 © Jeff Greenberg/ PhotoEdit

P9-4, página 310 AP Images/Joseph Kaczmarek

P9-5, página 317 © Corbis

P9-6, página 321 © Junko Kimura/Getty Images

P9-7, página 322 Cortesía de Toyota Motor Manufacturing, Kentucky, Inc.

P9-8, página 327 © Louis Psihoyos/Getty Images/Science Faction

P9-9, página 330 © Erin Siegal/Redux

P9-10, página 334 © Erich Schlegel/The New York Times/Redux

Capítulo 10

P10-1, página 343 AP Images/Mark Lennihan

P10-2, página 349 © Jeffery Allan Salter/Corbis

P10-3, página 353 © Tim Boyle/Getty Images

P10-4, página 355 © Kim Steele/Photodisc Green/Getty Images

P10-5, página 358 © Nokia

P10-6, página 360 AP Images/Orlin Wagner

P10-7, página 366 © Tom Raymond/Getty Images/Stone

P10-8, página 368 AP Images/Jennifer Graylock

P10-9, página 371 © Louie Psihoyos/Corbis

Capítulo 11

P11-1, página 385 © Fabrizio Costantini The New York Times/Redux

P11-2, página 388 © Willie Hill, Jr./The Image Works

P11-3, página 395 AP Images/Harry Cabluck

P11-4, página 398 © Claro Cortes IV/Reuters/Corbis

P11-5, página 402 AP Images/Alyssa Hurst

P11-6, página 405 © Felix Clay/Financial Times-REA/Redux

P11-7, página 407 © David Frazier/The Image Works

Capítulo 12

P12-1, página 421 AP Images/Kevork Djansezian

P12-2, página 426 © James Leynse/Corbis

P12-3, página 432 © Amy Etra/PhotoEdit

P12-4, página 433 Cortesía de Fog Creek Software

P12-5, página 436 © Chabruken/Getty Images/Taxi

P12-6, página 439 © Reza Estakhrian/Getty Images/Photographer's Choice

P12-7, página 448 AP Images/Ann Heisenfelt

P12-8, página 449 Fotografía de Jess Haessler/Cortesía de Guerra DeBerry Coody

P12-9, página 451 AP Images/Reed Saxon

Capítulo 13

P13-1, página 461 © Joe Raedle/Getty Images

P13-2, página 465 KIMBERLY WHITE/Reuters/Landov

P13-3, página 469 Cortesía de The Container Store

P13-4, página 471 Ottowa Business Journal

P13-5, página 473 © Mick Tsikas/epa/Corbis

P13-6, página 476 Copyright © 2008. SAS Institute Inc. Todos los derechos reservados. Reproducido con autorización. SAS Institute Inc., Cary, NC, USA"

P13-7, página 479 © Stockbyte/Punchstock Images

P13-8, página 484 © 2005 Comstock Images, JupiterImages Corporation

P13-9, página 486 AP Images/The Decatur Daily/John Godbey

Capítulo 14

P14-1, página 495 © Frank Micelotta/Getty Images

P14-2, página 499 Cortesía de Zingerman's

P14-3, página 502 © Michael DeYoung/Corbis

P14-4, página 506 © Tim Boyle/Getty Images

P14-5, página 508 © Royalty-Free/Corbis

P14-6, página 513 © BananaStock, Ltd

P14-7, página 518 Cortesía de Creative Display Solutions, Inc.

Capítulo 15

P15-1, página 527 Cortesía de ICU Medical, Inc. Fotógrafo: Eric Glover

P15-2, página 531 AP Images/Reed Saxon

P15-3, página 533 © Ryan McVay/Photodisc Blue/Getty Images

P15-4, página 535 © Keith Brofsky/Getty Images

P15-5, página 537 AP Images/Alexandra Boulat/VII

P15-6, página 539 © Keith Brofsky/Getty Images/Photodisc

P15-7, página 542 © John A. Rizzo/Getty Images

P15-8, página 547 Cortesía de IDEO

P15-9, página 552 AP Images/Haraz Ghanbari

Capítulo 16

P16-1, página 565 Comstock Images/Jupiter Images

P16-2, página 568 Cortesía de GE Healthcare

P16-3, página 570 © Jose Luis Pelaez Inc/Getty Images/Blend Images

P16-4, página 574 © David De Lossy/Getty Images/Photodisc Green

P16-5, página 575 Copyright 2008 NBAE (Fotografía por Jennifer Pottheiser/NBAE via Getty Images)

P16-6, página 578 © Thomas Jackson/Getty Images/Stone

P16-7, página 586 © Sam Roberts/Getty Images/Digital Vision

P16-8, página 589 © Digital Vision

P16-9, página 591 © Photodisc/Alamy

Capítulo 17

P17-1, página 603 AP Images/Gautam Singh

P17-2, página 605 © Ryan McVay/PhotoDisc/Getty Images

P17-3, página 608 © BananaStock/JupiterImages

P17-4, página 611 © Cultura/Alamy

P17-5, página 614 © Jim Craigmyle/Corbis

P17-6, página 618 AP Images/Manish Swarup

P17-7, página 622 © Mike Goldwater/Alamy

Capítulo 18

P18-1, página 633 T AP Images/Mark Lennihan

P18-2, página 633 B © Bill Freeman/PhotoEdit

P18-3, página 638 © Royalty-Free/Corbis

P18-4, página 639 Cortesía de Herman Miller, Inc.

P18-5, página 642 © Lourens Smak/Alamy

P18-6, página 648 © REUTERS/China Newsphoto/Landov

P18-7, página 650 © Louie Psihoyos/Corbis

P18-8, página 660 AP Images/Matt Sayles



Nombres

E

F

G

N

O

P

Q

R

Analítico

D

F

G

S

T

U

V

W

Compañías

G

H

I

J

K

L

M

N

O